

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**LUCIANO MINGHINI**

**ALÉM DA CROSSVERGENCE**  
**AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS**  
**EMPRESAS PARANAENSES**

**CURITIBA**

**2011**

**LUCIANO MINGHINI**

**ALÉM DA CROSSVERGENCE:  
AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS  
EMPRESAS PARANAENSES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre do Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Profa. Dra. Zandra Balbinot

**CURITIBA**


**2011**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

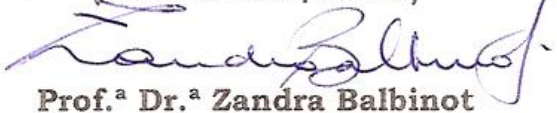
**Luciano Minghini**

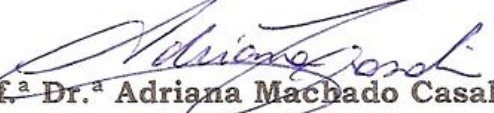
**“ALÉM DA CROSSVERGENCE: OS VALORES GERENCIAIS E AS  
PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
PARANAENSES”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista**  
(Examinador/PUC)

  
**Prof. Dr. Sergio Bulgacov**  
(Examinador/UFPR)

  
**Prof.ª Dr.ª Zandra Balbinot**  
(Orientadora/UFPR)

  
**Prof.ª Dr.ª Adriana Machado Casali**  
(Examinadora/UFPR)

**02 de março de 2011**

*Dedico este trabalho aos meus pais Luiz A. Minghini Filho, Heloisa H. Baleche Minghini, meus irmãos Alexandre e Rodrigo Minghini que compreenderam a minha decisão de entrar para a academia e dividiram alguns sacrifícios deste desafio comigo. E também à minha namorada Sandra Cunha, companheira e cúmplice dessa jornada. Sem eles não teria chegado aqui... Obrigado.*

*Agradeço primeiramente e especialmente minha orientadora Profa. Dra. Zandra Balbinot, que soube me guiar com maestria e acima de tudo lidar com meus devaneios, minhas angústias e incertezas.*

*Ao professor José Roberto Frega pela orientação abnegada e prestativa.*

*Agradeço aos professores da banca Profa. Dra. Adriana Machado Casali, Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista e Prof. Dr. Sérgio Bulgacov que me atenderam prontamente e contribuíram tanto para a finalização deste relatório.*

*Às pessoas maravilhosas da CEPPAD, PEIEX e TERRA ROXA, que ajudaram na divulgação e promoção da pesquisa. Aos empresários que cederam seu tempo para participar deste estudo, aos amigos docentes e discentes que conheci durante este desafio e, por fim, mas não menos importante, às meninas da secretaria da PPGADM sempre dispostas a ajudar.*

## Resumo

Este é um trabalho empírico de pesquisa quantitativa e qualitativa que testa uma nova perspectiva de análise para estudos sobre práticas gerenciais na internacionalização das empresas. Uma aproximação da literatura sobre práticas gerenciais de empresas que atuam internacionalmente e das propostas conceituais de estratégia enquanto prática é realizada para analisar e discutir o efeito de hibridização das práticas gerenciais a partir da perspectiva das práticas estratégicas. Os dados empíricos quantitativos de internacionalização e práticas gerenciais foram coletados através de um levantamento do tipo *survey* com 36 gestores de empresas no Paraná. Onde foram usados modelos nacionais e internacionais de coleta, como o modelo proposto pelo grupo *GLOBE* e os estudos anteriores sobre as práticas características da cultura brasileira. Envolveu também, a coleta de dados qualitativos através de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, com quatro gestores paranaenses, para reforçar os resultados da pesquisa quantitativa. A análise dos dados sobre a internacionalização mostra que os gestores e empresas paranaenses adotam uma estratégia de atuação internacional incremental, a qual depende dos contatos do gestor, das atividades internacionais com as quais ele e a empresa estão envolvidos e, também, depende do comprometimento da organização com a atuação internacional. Os dados coletados sobre as práticas gerenciais foram analisados sob a perspectiva das práticas estratégicas e mostraram mudanças nos resultados que caracterizam a postura, ações e decisões dos gestores, em comparação com os estudos anteriores nacionais e internacionais. Essa mudança caracteriza o efeito de hibridização (mistura) das práticas gerenciais estudadas em função do nível de internacionalização do gestor e da empresa onde ele atua. A justificativa para a adoção dessa perspectiva de análise está na semelhança entre as raízes sociais das práticas gerenciais e estratégicas. Além disso, este estudo contribui para o aquecido debate acadêmico sobre pesquisas de comparação cultural (*cross-culture*) na internacionalização das empresas, propondo um framework de pesquisa mais objetivo e evitando constructos complexos e polêmicos como valores culturais ou gerenciais. Os resultados encontrados colaboram com a preocupação do *GLOBE* na identificação de práticas valorosas para o indivíduo que atua em negócios internacionais. Contribuem para estudos comparativos sobre divergência, convergência ou *crossvergence*, enriquecendo o debate sobre a atuação e o desempenho dos gestores e das organizações em negócios internacionais. E colabora também, para proposição de novas perspectivas de análise de estudos *cross-culture*, com especial atenção para a mistura entre práticas locais de um grupo e as práticas do ambiente internacional de negócios. Acreditamos que as relações

encontradas aqui podem reorientar muitos empresários paranaenses que se encontram em situações semelhantes, fomentar a internacionalização com objetivo do equilíbrio entre práticas estratégicas locais e globais que desenvolvam vantagens competitivas. Por fim, acreditamos que o modelo e o conjunto teórico deste estudo podem ainda ser utilizados em novos levantamentos quantitativos ou em estudos de caso mais aprofundados, para dar seqüência aos resultados apresentados aqui.

Palavras-chave:

Internacionalização, práticas gerenciais, práticas estratégicas, *crossvergence*, hibridização, *cross-culture*

## ***Abstract***

*This is an empirical quantitative and qualitative research that tests a new perspective of analysis to the studies of managerial practices in the international business. An approximation between the literature of managerial practices of companies that operate internationally and conceptual proposals of strategy as practice is performed to analyze and discuss the effect of hybridization of management practices from the perspective of strategic practices. The quantitative empirical data of internationalization and management practices were collected through a survey with 36 managers of companies in Parana. The GLOBE group model proposal and previous studies on the practical characteristics of Brazilian culture were reviewed to design the survey. The study also collected qualitative data through semi-structured and in depth interviews with four managers from Parana, to reinforce the results of quantitative research. Data analysis have shown that the internationalization strategy of managers and companies of Paraná were based on incrementally increasing international operations, which are dependent on the manager contacts, international activities with which he and his company are involved, and also depends on the commitment of the organization with the international operations. Data about the management practices were analyzed from the perspective of strategic practices and showed changes in outcomes that characterize changes in attitudes, actions, and decisions of managers, compared with previous national and international studies. This shift characterizes the effect of crossvergence (mixing) of management practices studied in relation to the level of internationalization of the manager and the company where he works. The rationale for adopting this perspective of analysis is the similarity between the social roots of management practices and strategic. Moreover, this study contributes to the heated debate over academic cross-culture research in international business, proposing a framework for more objective research and avoiding controversial and complex constructs such as cultural or individual values. The results add some contribution to the GLOBE effort to identify valuable manager practices in the international operations of the organization. Contribute to the comparative studies of divergence, convergence or crossvergence, enriching the debate about the role and performance of managers and organizations in international business. And also collaborate to the academic propose of new perspectives on the analysis of cross-cultural studies, with special attention to the mixing between the local practices of a group and those practices derived from current international business environment. We believe that the relationships found here may redirect Parana many entrepreneurs who are in similar situations, aiming to*



*promote the internationalization of the strategic balance between local and global practices to develop competitive advantages. Finally, we believe that the theoretical model and the set of this study can still be used on new surveys or quantitative in-depth case studies, to reinforce the conclusions found here.*

***Keywords:***

*Internationalization, international business, management practices, strategic practices, crossvergence, hybridization, cross-culture*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 - Proposta da Escola de Uppsala. Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26). .....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2 - Adaptado do Diagrama da Cebola de Hofstede (1991, p. 9). .....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 3 - Dimensões de Medida das Práticas Gerenciais. ....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 4 - Estudo da estratégia a partir do pressuposto da atividade. ....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 5 - Resumo do conjunto teórico utilizado. ....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 6 - Modelo de teste das hipóteses de pesquisa. ....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 7 - Estratégia de pesquisa mista aninhada concomitante. Baseada em Creswell (2007, p. 217). ....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 8 - Relação das empresas por origem e autonomia administrativa. Fonte: dados da pesquisa. ....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 9 - Atividades econômicas das empresas dos gestores participantes. ....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 10 - Porte das empresas segundo BNDES, IBGE e em duas categorias (PME/GRE). ....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 11 - Composição do nível de internacionalização. ....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 12 - Comparação entre decisão da Diretoria no Brasil e da Matriz no Exterior. ....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 13 - Dimensões de medida e características culturais de medida das práticas gerenciais. ....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 1 - Relações entre internacionalização e práticas estratégicas .....</i>	<i>115</i>

## LISTA DE QUADROS

<i>Tabela 1 -</i>	<i>Fatores para identificação do nível de internacionalização .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 2 -</i>	<i>Comparação das dimensões de medida dos valores e práticas gerenciais.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 3 -</i>	<i>Itens de pergunta para o nível de internacionalização da empresa. ....</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 4 -</i>	<i>Itens de pergunta para o nível de internacionalização do gestor.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 5 -</i>	<i>Itens de pergunta das práticas estratégicas.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 6 -</i>	<i>Classificação do conteúdo das entrevistas para análise qualitativa .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 7 -</i>	<i>Relação entre idade e cargo dos respondentes .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabela 8 -</i>	<i>Relação das operações internacionais identificadas .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabela 9 -</i>	<i>Confiabilidade das perguntas do constructo Dispersão e diversidade .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabela 10 -</i>	<i>Correlação entre as perguntas de Dispersão e diversidade .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabela 11 -</i>	<i>Confiabilidade das perguntas sobre Redes internacionais .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabela 12 -</i>	<i>Confiabilidade das perguntas de Tecnologia internacional .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 13 -</i>	<i>Análise de confiabilidade das perguntas de Experiência internacional.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabela 14 -</i>	<i>Confiabilidade e fatorial da Diversidade de experiência internacional .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabela 15 -</i>	<i>Confiabilidade do constructo Dependência de recursos estrangeiros.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 16 -</i>	<i>Análise fatorial da Dependência de recursos estrangeiros .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 17 -</i>	<i>Confiabilidade dos fatores gerados para Dependência de recursos .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 18 -</i>	<i>Confiabilidade do Volume de operações internacionais .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 19 -</i>	<i>Correlação e confiabilidade entre constructos do nível de internacionalização da organização</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 20 -</i>	<i>Constructos válidos para o Nível de internacionalização organizacional.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 21 -</i>	<i>Análise de confiabilidade.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 22 -</i>	<i>Análise de Confiabilidade da Vivência e Capacitação Internacional .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 23 -</i>	<i>Quadro comparativo de tempos de experiência .....</i>	<i>90</i>
<i>Tabela 24 -</i>	<i>Análise de confiabilidade e fatorial do Comprometimento do gestor.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 25 -</i>	<i>Constructos válidos para o Nível de internacionalização do gestor .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 26 -</i>	<i>Correlação de Spearman do nível de internacionalização do gestor.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 27 -</i>	<i>Análise da confiabilidade do nível de internacionalização do gestor.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 28 -</i>	<i>Constructos da variável Nível de internacionalização .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 29 -</i>	<i>Análise de confiabilidade da Distância do poder.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 30 -</i>	<i>Análise da confiabilidade da Aversão à incerteza .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabela 31 -</i>	<i>Análise da confiabilidade de Orientação para o desempenho .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabela 32 -</i>	<i>Análise da confiabilidade para o Jeitinho.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabela 33 -</i>	<i>Análise de confiabilidade do Personalismo .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 34 -</i>	<i>Análise de confiabilidade do Formalismo.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 35 -</i>	<i>Análise de Confiabilidade da Orientação para o Futuro.....</i>	<i>101</i>

<i>Tabela 36 -</i>	<i>Análise de confiabilidade da Orientação humanitária .....</i>	<i>101</i>
<i>Tabela 37 -</i>	<i>Análise de confiabilidade e fatorial do Coletivismo Societal .....</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 38 -</i>	<i>Análise de confiabilidade e fatorial da Assertividade.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 39 -</i>	<i>Dimensões e constructos da variável Práticas Estratégicas .....</i>	<i>104</i>
<i>Tabela 40 -</i>	<i>Experiência internacional do gestor e da empresa .....</i>	<i>106</i>
<i>Tabela 41 -</i>	<i>Comprometimento internacional do gestor e da empresa .....</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 42 -</i>	<i>Volume de operações internacionais do gestor e da empresa.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 43 -</i>	<i>Resultados análise de regressão linear para H1.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 44 -</i>	<i>Relação entre tempos de atuação internacional e tempo de trabalho na empresa. ....</i>	<i>109</i>
<i>Tabela 45 -</i>	<i>Resultados análise de regressão linear para H2.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabela 46 -</i>	<i>Correlação entre práticas estratégicas e nível de internacionalização .....</i>	<i>111</i>
<i>Tabela 47 -</i>	<i>Regressão linear entre práticas e internacionalização do gestor.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabela 48 -</i>	<i>Regressão linear entre práticas e internacionalização da empresa .....</i>	<i>113</i>
<i>Tabela 49 -</i>	<i>Diferença entre empresa brasileira e estrangeira .....</i>	<i>116</i>
<i>Tabela 50 -</i>	<i>Diferença entre empresas de grande porte e micro-empresas .....</i>	<i>116</i>
<i>Tabela 51 -</i>	<i>Práticas consideradas estratégicas pelos gestores em entrevista .....</i>	<i>122</i>

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ASSERT – Assertividade
- ATV – Tempo de atuação internacional do gestor
- COLSOC – Coletividade societal
- DMEORG – Dependência de material estrangeiro
- DSEORG – Dependência de serviço estrangeiro
- DSP – Dispersão dos contatos no exterior
- DPR – Distância do poder
- EXPORG – Diversidade de experiência internacional da organização
- FO – Formalismo
- FRQ – Frequência de contatos com o exterior
- GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Grupo que pesquisa valores e práticas gerenciais no mundo todo (<http://www.thunderbird.edu/sites/globe/>)
- GRE – Empresa de médio-grande e grande porte
- IB – International business ou negócios internacionais
- JT – Jeitinho
- MDM – *Middle managers* ou gerentes intermediários
- MND – *Mindset* ou iniciativa, mentalidade de internacionalização
- MNDGES – Comprometimento internacional do gestor
- MNE – *Multinational enterprise* ou empresa multinacional
- ORIDSP – Orientação para o desempenho
- ORIFUT – Orientação para o futuro
- PE – Personalismo
- PME – Empresa de pequeno e médio porte
- POI – Proporção de operações internacionais
- SasP – *Strategy as practice* ou estratégia enquanto prática
- SME – *Small and medium enterprise* ou pequena e média empresa
- TMT – *Top management team* ou time principal de gestores
- VIV – Vivência e capacitação no exterior
- ORG – Organização (empresa)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	Formulação do Problema de Pesquisa .....	19
1.2	Definição dos Objetivos de Pesquisa.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos .....	19
1.3	Justificativa Teórica e Prática .....	19
1.4	Estrutura do RELATÓRIO .....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	23
2.1	Internacionalização .....	23
2.1.1	Conceito de Internacionalização .....	24
2.1.2	Nível de Internacionalização .....	28
2.2	OS VALORES COMO RAIZES CULTURAIS DAS PRÁTICAS GERENCIAIS ....	31
2.2.1	Divergência, Convergência e Hibridização das Práticas Gerenciais .....	39
2.2.2	A Relação entre Valores e Práticas Gerenciais.....	44
2.3	A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS .....	48
2.3.1	Estratégia enquanto Prática.....	48
2.3.2	O Estudo das Práticas Gerenciais sob a Perspectiva das Práticas Estratégicas .....	53
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	57
3.1	Especificação do Problema.....	57
3.2	Perguntas de Pesquisa.....	57
3.3	Variáveis, Hipóteses e Proposições de Pesquisa .....	58
3.4	Definições Constitutivas e Operacionais .....	59
3.4.1	Nível de Internacionalização .....	59
3.4.2	Práticas Estratégicas .....	62
3.4.3	Hibridização das práticas gerenciais.....	65
3.4.4	Variáveis de Controle .....	66
3.5	Desenho E Delimitação da pesquisa.....	67
3.5.1	Desenho da Pesquisa.....	67
3.5.2	População e Amostra .....	68
3.5.3	Nível e Unidade de Análise .....	69
3.5.4	Coleta e Tratamento dos Dados .....	70
3.6	Limitações da pesquisa .....	72

4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	73
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	73
4.1.1	Fase Quantitativa .....	73
4.1.2	Fase Qualitativa .....	77
4.2	ANÁLISE DO NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	79
4.2.1	Nível de Internacionalização da Organização .....	80
4.2.2	Nível de Internacionalização do Gestor.....	87
4.2.3	Construção da variável nível de internacionalização.....	94
4.3	ANÁLISE DAS PRÁTICAS SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS.....	95
4.3.1	Construção da variável Práticas estratégicas .....	104
5	DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS .....	105
5.1	OS NÍVEIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	105
5.2	O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS ..	110
5.2.1	Discussão sobre as proposições de pesquisa.....	115
5.3	A ANÁLISE DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS .....	117
6	CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES FINAIS .....	123
6.1	CONCLUSÕES .....	123
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pesquisa a literatura acadêmica sobre valores e práticas gerenciais de empresas que atuam internacionalmente e as propostas conceituais de estratégia enquanto prática. Resume a discussão acadêmica sobre estes temas e propõe uma aproximação teórica para discutir o efeito de hibridização dos valores gerenciais a partir da perspectiva das práticas estratégicas, apresentando uma nova perspectiva de análise para este fenômeno.

Inglehart e Welzel (2005), Kanungo (2006) e Ralston et al. (1993) verificaram que alguns dos valores pessoais dos gestores sofrem influência do desenvolvimento industrial, econômico e do ambiente de negócios, modificam-se e se adequam a este novo contexto, contudo esta modificação e adaptação continua sob influência das raízes culturais que construíram historicamente as características originais do gestor. Sendo assim pergunta-se, a perspectiva da estratégia enquanto prática poderia ajudar a explicar a hibridização dos valores gerenciais?

Durante décadas a academia internacional estuda e debate sobre diferentes crenças e valores sociais, sua relação com a gestão da organização e, mais recentemente, o efeito de homogeneização ou convergência internacional desses valores como uma consequência da atuação internacional das organizações, o avanço das tecnologias de produção, comunicações e transportes (HOFSTEDE, 1991; WEBBER, 1969). Este efeito é percebido nas preferências dos consumidores, comportamentos e práticas dos gestores, ou opostamente na resistência de grupos sociais em manter seus valores e, conseqüentemente, uma distância (JAEGER, 1986; KANUNGO, 2006; NEWMAN; NOLLEN, 1996; RALSTON, 2008). A compreensão deste efeito responderia questões ligadas à estratégia e à performance das organizações em mercados internacionais ou, comparativamente, em diferentes mercados domésticos (CHIAO *et al.*, 2008; PAPADOPOULOS; MARTÍN MARTÍN, 2010).

Os estudos sobre diferenças, divergências ou distâncias entre valores e práticas gerenciais de indivíduos em diferentes grupos sociais vêm sendo revisitados e discutidos com mais intensidade a partir da metade da década de 90, devido ao aumento significativo da relação entre os países de economia mais desenvolvida e as economias emergentes da América Latina, oriente Europeu e Ásia (KOGUT, 2002; RICART *et al.*, 2004). Ralston (2008) comenta que países com economia emergente ou em transformação política como Brasil, China, Índia e Rússia chamam a atenção da academia, pois, apresentam maior conflito



entre os seus elementos socioculturais e o seu ambiente de negócios e continuamente aumentam a sua participação global.

O Brasil, particularmente, desperta o interesse da academia internacional como campo de pesquisa devido às dimensões geográficas, sua diversidade étnica, sub-culturas regionais (HOFSTEDE *et al.*, 2010; RALSTON, 2008) e hábitos que inspiram estudos para identificação de possíveis diferenças significativas (GHEMAWAT, 2003). Além disso, a academia brasileira possui relevante histórico de discussão sobre valores culturais locais e a sua relação com atividades e práticas gerenciais (HILAL, 2006; MOTTA, 1997) ou com a atuação internacional das organizações o que pode somar a discussão da academia internacional.

Os estudos apresentados neste trabalho explicam que as divergências ou diferenças são encontradas na comparação das crenças, comportamentos e/ou valores característicos e específicos da cultura de diferentes grupos sociais, nos diferentes níveis de análise (país, indústria, organização, grupos e indivíduos). A convergência e a hibridização dos valores gerenciais são identificadas quando estes valores ou o comportamento dos indivíduos de diferentes grupos sociais (e.g. cultura nacional) convergem para valores comuns (INGLEHART; WELZEL, 2005; LEUNG *et al.*, 2005) ou determinado grupo social cria uma mistura única composta de valores comuns e incomuns a outros, ou seja, uma mistura *crossvergent* – traduzido neste trabalho como híbrida (RALSTON *et al.*, 1993). Os autores do termo *crossvergence* acreditam que esta proposta contribui para a compreensão de mudanças na gestão das organizações provocadas por influências socioculturais locais e ideologias econômicas globais.

Essas diferenças ou semelhanças refletem nas práticas gerenciais das organizações, conseqüentemente, no seu processo estratégico (BALBINOT; BULGACOV *et al.*, 2009; GOLSORKHI *et al.*, 2010). O processo estratégico seria a seqüência de eventos envolvendo decisões, ações e mudanças na relação produto-mercado que criem, mantenham ou aumentem a vantagem competitiva da organização. Hall, Hyde, Mintzberg e Quinn verificaram em seus estudos empíricos que a cultura influencia os valores dos gestores, suas ações e decisões, influenciando a estratégia organizacional (BULGACOV *et al.*, 2007). Contudo, o estudo realizado pelo grupo de pesquisadores do GLOBE sobre valores gerenciais e líderes globais mostrou que existe uma relação negativa entre os valores e as práticas dos gestores que participaram do estudo (JAVIDAN; HOUSE *et al.*, 2006). Whittington (1996) reforça essa relação propondo que estratégia não é algo que a empresa possui (um recurso), mas algo que a organização e o seu entorno social fazem (WHITTINGTON, 1996, p. 2). Jarzabkowski (2005)

também propõe analisar o processo estratégico a partir das ações e interações entre os atores organizacionais.

Para Jarzabkowski (2010), a prática estratégica pode ser apreendida como um conjunto de atividades organizacionais que foram moldadas por valores culturais através do tempo, buscando a vantagem competitiva da organização. Através de práticas discursivas, episódicas ou ferramentas estratégicas a autora acredita que o agente estratégico – responsável por decisões envolvendo a relação produto-mercado – e a comunidade organizacional interagem, e, através das atividades diárias deliberam ou fazer emergir práticas estratégicas que são legitimadas ou abandonadas em função do contexto ou dos resultados alcançados. Através de atividades situadas em um contexto, continuamente em construção, coletivas, distribuídas e conduzidas por um poder de agência baseado em uma “sabedoria prática Aristotélica” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 32), a autora verificou que os atores interagem e agem fazendo emergir práticas estratégicas na organização.

O estudo das práticas estratégicas é um desafio recente e que cresce rapidamente para além da análise de um fenômeno construído a partir de atividades organizacionais, em alguns casos, pesquisadores definem as práticas como uma perspectiva para a análise das ações, interações, relações e atividades sociais da organização (ORLIKOWSKI, 2010). Esta proposta ontológica acredita que as práticas moldam a realidade organizacional a partir de sentidos e significados construídos continuamente nas relações sociais. Reciprocamente e conseqüentemente estas práticas são moldadas pela mesma realidade assumida e utilizada (*enacted*) nas interações que dão continuidade a este ciclo.

Aproximando as proposições e conceitos resumidos nesta introdução, este trabalho revisita as discussões sobre hibridização de valores gerenciais dos gestores de organizações paranaenses, apresenta a discussão sobre a perspectiva das práticas estratégicas e analisa dados coletados quantitativa e qualitativamente junto a esses. Discute sobre os dados coletados, confirma ou refuta as proposições teóricas estudadas na fundamentação teórica e ao final conclui que a internacionalização cria um novo contexto de atuação para os gestores e este novo contexto proporciona a hibridização das suas práticas estratégicas, reduzindo ou aumentando a presença de práticas tradicionalmente brasileiras, ou locais e agregando práticas convergentes, ou globais.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do contexto acima apresentado este estudo propõe discutir o seguinte problema de pesquisa:

**QUAL A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A HIBRIDIZAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DOS GESTORES DE EMPRESAS PARANAENSES?**

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

A partir da pergunta acima são definidos os seguintes objetivos de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

**Analisar a relação entre o nível de internacionalização e o efeito de hibridização das práticas estratégicas dos gestores de das empresas paranaenses.**

### 1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral será operacionalizado por meio das seguintes etapas de investigação:

- a) Analisar os diferentes níveis de internacionalização das empresas paranaenses;
- b) Analisar os diferentes níveis de internacionalização dos gestores das empresas paranaenses pesquisadas;
- c) Identificar o efeito de hibridização das práticas dos gestores das empresas pesquisadas;
- d) Analisar a relação entre o nível de internacionalização e o efeito da hibridização das práticas gerenciais sob a perspectiva das práticas estratégicas dos gestores nas empresas paranaenses;

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo justifica-se primeiramente pela contribuição que oferece aos esforços de interdisciplinaridade, novos paradigmas e novas lentes na pesquisa sobre Negócios

Internacionais (IB) sugerida por Dunning (2002), Jones e Coviello (2005) e pelos editores do *Journal of International Business Studies* de Setembro de 2009 (CHENG *et al.*, 2009). Este trabalho atende, também, ao crescente interesse da academia internacional por pesquisas em países de economias emergentes (PERSINGER *et al.*, 2007; RICART *et al.*, 2004), estudos internacionais comparativos sobre práticas gerenciais (RALSTON, 2008) e estudos interdisciplinares sobre estratégia enquanto prática (GOLSORKHI *et al.*, 2010).

A escolha pela aproximação entre estes conjuntos teóricos se justifica pelo contínuo interesse da academia sobre os aspectos e influências da cultura organizacional na estratégia de internacionalização, nas relações organizacionais multinacionais, escolhas de modo de entrada e desempenho internacional das organizações e seus gestores (GRIFFITH *et al.*, 2008). O estudo comparativo de valores e práticas gerenciais em diferentes países destaca-se nesta área de pesquisa desde o início dos anos 80 e atualmente passa por debates de revisão dos resultados encontrados, dos instrumentos de coleta utilizados, das metodologias de análise e os estudiosos sugerem a utilização de diferentes conjuntos teóricos que possam contribuir com estes estudos (BREWER; VENAIK, 2010; TARAS *et al.*, 2010; TUNG; VERBEKE, 2010). Este trabalho contribui para estes debates, porque propõe uma perspectiva de análise das práticas gerenciais a partir das teorias de práticas estratégicas, ou seja, mais próxima do processo estratégico e das atividades do gestor na internacionalização. Contribui para os estudos sobre hibridização de valores e práticas gerenciais, pois oferece uma metodologia de estudo deste efeito no nível do indivíduo. Contribui também com o relevante histórico de discussões sobre características culturais brasileiras e os seus efeitos sobre as práticas gerenciais e a internacionalização da empresa brasileira.

Além da contribuição teórica, este estudo oferece a comunidade empresarial paranaense e seus representantes, uma análise das práticas dos gestores das empresas paranaenses em função da sua atuação no mercado internacional. Esta análise poderá ser utilizada posteriormente pela comunidade empresarial para o desenvolvimento ou aprimoramento de competências internacionais e a metodologia de pesquisa proposta poderá ser utilizada em maior escala para definir com maior acuidade práticas locais e globais estratégicas para a internacionalização dos gestores e empresas do estado.

Ou seja, a análise aqui presente, serve: (a) ao empresariado, para compreender, planejar ou redesenhar suas práticas estratégicas e a sua atuação no mercado internacional a partir das diferenças e distâncias identificadas; (b) aos representantes da comunidade empresarial, para conhecer as características do empresariado e desenvolver soluções de suporte e de capacitação mais próximas das suas necessidades; (c) à comunidade acadêmica

nacional e internacional que poderá utilizar a metodologia de pesquisa e a perspectiva de análise para pesquisas posteriores.

#### 1.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Inicialmente este relatório trouxe a introdução e a contextualização do tema pesquisado, apresentou os fenômenos estudados, os objetivos e as justificativas que motivam o estudo sobre o tema.

No segundo e seguinte capítulo, o trabalho apresenta os conceitos e fundamentos teóricos sobre os quais propõem estruturar as relações entre os fenômenos deste tema. Iniciaremos a fundamentação teórica deste relatório com a apresentação dos estudos e discussões sobre a internacionalização das atividades da firma, passando por temas específicos como o grau de internacionalização, experiência e comprometimento internacional. Em seguida o relatório resume as fundamentações teóricas sobre práticas gerenciais, apresentando discussões sobre a origem dos debates, sobre a análise comparativa em diferentes sociedades e os efeitos identificados como divergência, convergência e o efeito de hibridização das práticas gerenciais. Dando continuidade, serão apresentados os conceitos de estratégia enquanto prática que serão utilizados para a proposição da perspectiva de análise das práticas gerenciais e dos resultados encontrados no campo, a perspectiva das práticas estratégicas.

No terceiro capítulo deste estudo, apresenta-se todo o desenho metodológico da pesquisa quantitativa e qualitativa realizada. Será detalhada a construção das variáveis, as relações que serão investigadas e as hipóteses que serão testadas junto à amostra definida. Também serão apresentadas as perguntas de pesquisa que deverão ser respondidas, o nível e unidade de análise, as fontes de coleta e o tratamento estatístico e analítico utilizados.

O capítulo quatro traz toda a análise dos dados coletados tanto no levantamento quantitativo como nas entrevistas qualitativas. As análises foram realizadas de forma concomitante, ou seja, para cada variável de pesquisa foram apresentadas análises quantitativas e qualitativas juntas. No capítulo seguinte apresentam-se as análises relacionais, ou seja, onde apresentamos as relações encontradas entre práticas estratégicas e níveis de internacionalização. Ali respondemos aos testes das hipóteses, pressupostos e apresentamos um resultado geral da análise dos dados coletados.

No capítulo seis apresentamos as considerações finais, conclusão final das análises, apresentação das limitações identificadas e sugestões para trabalhos futuros. Com a apresentação das referências bibliográficas, apêndices e anexos encerra-se este relatório.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Esse capítulo revisa a base teórico-empírica que fundamentará a coleta, análise dos dados e as conclusões da investigação deste relatório que tem como objetivo **analisar a relação entre o nível de internacionalização e o efeito de hibridização das práticas estratégicas dos gestores de das empresas paranaenses.**

Este capítulo está separado em três tópicos, cada tópico traz a fundamentação teórica, histórica e/ou empírica dos fenômenos que estão sendo estudados e traz, também, a construção teórica de cada uma das variáveis deste estudo. A apresentação inicia com as teorias e discussões sobre a internacionalização das organizações e o envolvimento dos seus gestores com operações da organização fora dos limites geográficos do seu país de origem. Será apresentada uma aproximação entre vários estudos anteriores que servirão para definição da primeira variável chamada Nível de Internacionalização, passando obrigatoriamente por definições como: volume de operações internacionais, comprometimento e experiência internacional.

Seguindo, serão apresentados os conceitos e estudos sobre as raízes e relações culturais que deram origem à pesquisa sobre práticas gerenciais e os debates sobre a divergência, convergência ou hibridização das práticas na comparação entre países ou organizações diferentes. O próximo tópico do capítulo apresentará os fundamentos de estratégia enquanto prática, uma revisão teórica sobre práticas estratégicas e a aproximação entre os conceitos de práticas gerenciais e práticas estratégicas, em função das raízes culturais de ambas, para propor a perspectiva das práticas estratégicas como *lente* de análise da relação com o nível de internacionalização dos gestores e empresas pesquisados. Sob a *lente* das práticas estratégicas apresentamos a segunda variável deste trabalho, as Práticas Estratégicas.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

O primeiro tópico deste capítulo apresenta os fundamentos teórico-empíricos para definir a internacionalização dos gestores e das organizações pesquisadas, assim como, os estudos analisados para a definir o primeiro constructo deste estudo, o Nível de Internacionalização.

### 2.1.1 Conceito de Internacionalização

A pesquisa em internacionalização concentra grande atenção nas atividades das empresas multinacionais (MNE), elas parecem oferecer à academia um campo de pesquisa rico, diverso e complexo suficiente para acolher estudos com perspectivas econômicas em nível macro, como pesquisas voltadas ao processo sob uma perspectiva estratégica da organização ou pesquisas comportamentais com foco nos indivíduos que interferem na organização (BUCKLEY; CASSON, 1998; 2009; CHENG *et al.*, 2009; GRIFFITH *et al.*, 2008). Apesar da importância da MNE para a academia, esta pesquisa desprende-se de uma tipologia organizacional específica como a MNE (BUCKLEY; CASSON, 2009) ou a pequena e média empresa (SME) (BELL *et al.*, 2004; OVIATT; MCDUGALL, 1994) e da tendência de analisar apenas o movimento de internacionalização das empresas para fora (*outward*) (KORHONEN *et al.*, 1996; WELCH; LUOSTARINEN, 1993), preocupando-se em identificar todas as possíveis atividades internacionais dos gestores e das empresas pesquisadas, a partir das proposições teóricas apresentadas a seguir.

Welch e Luostarinen (1988) definem a internacionalização dos negócios da organização como o processo no qual a firma envolve-se crescentemente em operações fora dos limites geográficos do seu país de origem. Para eles a internacionalização não acontece apenas em direção ao exterior (*outward*), mas também de fora para dentro (*inward*) como na subcontratação internacional ou aquisição de material de fornecedores internacionais. “Ambos os lados do processo, [...], se tornaram mais proximamente conectados na dinâmica do comércio internacional” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p. 3).

A partir de uma perspectiva econômica, é possível encontrar outras definições que complementam a proposta de Welch e Luostarinen (1988). A teoria dos negócios internacionais sob a visão baseada na economia de custos de transação (WILLIAMSON, 1981) propõe que a internacionalização é consequência de decisões estratégicas envolvendo relações da cadeia produtiva fora dos limites do país de origem da organização. Ou seja, organização escolhe entre a relação de (1) Hierarquia, internalizando parte da cadeia produtiva em países que ofereçam vantagens de localização ou recursos (BUCKLEY; CASSON, 1998; HENNART, 2005; TEECE, 2006); ou de (2) Mercado, na qual as vantagens encontradas de localização e recursos superam os custos de internacionalização e as



*imperfeições do mercado*<sup>1</sup>, ou seja, é mais vantajoso adquirir internacionalmente subprodutos ou insumos para a cadeia produtiva, permitindo que a organização se concentre em suas competências essenciais (VERNON, 1966; 1979). Atualmente uma terceira possibilidade de relação, as redes de relações organizacionais ou individuais, é considerada pela academia para obter vantagens de recursos e localização a partir de comprometimento compartilhado (BUCKLEY; CASSON, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009; RUGMAN; VERBEKE, 2003).

Dunning (2001) explica que a escolha estratégica pela internacionalização varia conforme o contexto da operação da organização, definindo quatro grupos de atividades que levam a organização para fora:

- a) atividades orientadas ao mercado, tentam satisfazer as demandas de mercado(s) estrangeiro(s);
- b) atividades orientadas aos recursos, buscam acesso a recursos como insumos naturais e mão de obra barata;
- c) atividades orientadas à eficiência, promovem melhor divisão do trabalho e especialização do portfólio de ativos no país de origem ou estrangeiro; e
- d) atividades orientadas aos ativos estratégicos, tentam proteger ou aumentar as vantagens estratégicas da organização.

Sob uma perspectiva comportamental do estudo da firma, a escola processual ou nórdica, comenta que a internacionalização ocorre e pode ser acelerada ou freada pelo conhecimento que os gestores possuem do mercado estrangeiro e a evolução incremental das atividades internacionais depende do comprometimento dos recursos da organização com estas atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Além do conhecimento adquirido com a experiência internacional incremental, as redes de contatos das organizações e seus gestores podem reduzir tempo e custos na aquisição de mais conhecimento (COVIELLO, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009). Os autores propõem que este processo inicia-se comumente a partir da decisão por diversificação de mercado, na qual a organização expande as vendas de produtos ou serviços em diferentes localizações geográficas (HITT *et al.*, 2006), e a escolha do(s) mercado(s) acontece a partir da análise da sua *distância psíquica*, ou seja, “a

---

<sup>1</sup> Imperfeições de mercado são falhas nas relações e negociação de compra e venda entre organizações que podem gerar custos ou incertezas que teoricamente seriam minimizados numa relação hierárquica (matriz-filial). Este conceito faz parte da proposta teórica da Economia do Custo de Transação (Williamson, 1981).

soma dos fatores que guiam o fluxo de informação para e a partir do mercado. Exemplos são diferenças na língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24, tradução nossa). Abaixo a figura 1 descreve de forma simples e objetiva o processo cíclico e incremental da internacionalização verificada pela Escola de Uppsala.

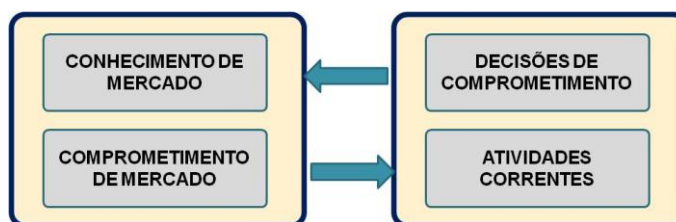


Figura 1 - Proposta da Escola de Uppsala. Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

A terceira abordagem do processo de internacionalização deste trabalho estuda a internacionalização no nível do indivíduo. Ela propõe que a mentalidade (*mindset*), a disposição e o comprometimento dos gestores com os negócios internacionais influenciam positivamente nas decisões dos gestores pela internacionalização das atividades das grandes empresas (YENIYURT *et al.*, 2005), assim como, das pequenas e médias, chamadas de novos empreendimentos internacionais ou *born globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Yeniurt *et al.* (2005) explicam que fatores externos como pressões do mercado, sensibilidade aos custos de produção, interferências governamentais ou competitivas forçam os gestores a desenvolver a mentalidade e um conjunto de competências que podem viabilizar a criação de valor para clientes globais. Weerawardena *et al.* (2007) reforçam este argumento explicando que o quanto mais os funcionários penetram na realidade de empresas internacionais, mais eles dão importância à forma com a qual os negócios são conduzidos mundialmente. Mas no caso dos gestores e proprietários de empresas que entram precocemente no mercado internacional, os autores, entendem que este comprometimento e orientação voltados ao mercado internacional, podem ser consequência de experiência internacional anterior, da postura visionária e empreendedora e da vontade de aprender sempre.

A experiência internacional dos gestores e empreendedores é fundamental tanto para o início quanto para o sucesso na internacionalização das atividades das organizações, especialmente, para as SME e os novos empreendimentos internacionais (BARKEMA; DROGENDIJK, 2007; JONES; COVIELLO, 2005; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). A experiência anterior pode ter origem no emprego anterior do gestor em empresa multinacional ou como expatriado, trabalhando fora do país de origem (BALBINOT; BULGACOV *et al.*,

2009). Ela pode vir através da vivência internacional, a residência fora do país, viagens a trabalho ou para capacitação, ou ainda, das relações construídas com pessoas ou organizações estrangeiras (JOHANSON; VAHLNE, 2006; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Independente da perspectiva adotada para compreender o fenômeno da internacionalização, a decisão dos gestores se faz presente. É parte do processo de manutenção ou desenvolvimento das suas vantagens competitivas e normalmente busca reduzir os riscos, incertezas e custos de agregação de valor (BUCKLEY; CASSON, 1998; PORTER, 1980). E como apresentado anteriormente, esta decisão pode ocasionar um movimento da empresa para fora (*outward*) ou de fora do seu país de origem para dentro da organização (*inward*). Este último tem recebido menor atenção da academia (HOLMLUND *et al.*, 2007; KARLSEN *et al.*, 2003; KORHONEN *et al.*, 1996), por isso, apresentamos alguns debates importantes que justificam incluir também a mensuração e análise da internacionalização *inward* neste trabalho.

Welch e Luostarinen (1993) verificam que as organizações, principalmente as SME, podem optar por iniciar a sua internacionalização a partir de um processo de importação antes da busca por mercados internacionais. As aquisições internacionais podem ser tangíveis como a compra de insumos, componentes e equipamentos (KORHONEN *et al.*, 1996); ou bens intangíveis como conhecimento produtivo (tecnologias, técnicas) e práticas gerenciais (BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; KOGUT, 2002).

Holmlund *et al.* (2007) alertam que a importação de insumos pode ser uma solução para a organização adquirir ou manter seus recursos estratégicos, mas não garantem a expansão internacional. Os autores propõem uma ordem para as importações da organização, começando pelas compras de produtos de baixo nível de risco ou incerteza de transação internacional, iniciando por compras de matérias-primas, peças de reposição, passando para aquisição de componentes, equipamentos e bens para revenda. A importação de insumos pode acontecer como consequência da decisão por menores custos, por material de melhor qualidade constitutiva e/ou técnica, ou ainda, por ambos. Ela coloca a organização em contato com operações e pessoas estrangeiras, ou seja, com um ambiente internacional (WELCH; LUOSTARINEN, 1993).

O caso estudado por Karlsen *et al.* (2003) mostra a expansão internacional de uma empresa Norueguesa a partir de operações de importação de insumos de um fornecedor Russo, beneficiando-se em função de custos menores. O caso ilustra também que a importação proporcionou transferência de conhecimento sobre o mercado Russo e estreitamento das relações entre as organizações estudadas, ocasionando a expansão das

operações Norueguesas em solo Russo. Outro exemplo recente de aquisição de conhecimentos e tecnologias são as visitas de estudantes, pesquisadores estado-unidenses, representantes de governos europeus, empresários e consultores internacionais às usinas sucroalcooleiras brasileiras com o objetivo de entender como elas produzem etanol mais barato por área cultivada, menos poluente e com um aproveitamento maior do produto da cana (PLANETA, 2006; UNICA, 2008; 2010).

Para Kogut (2002), desde o início dos anos 90, os avanços na tecnologia de comunicação, transporte e no estudo da administração, flexibilizaram a localização do processo produtivo das multinacionais, facilitando a transferência de conhecimento de um lugar para outro e viabilizaram o acesso a este conhecimento para empresas que possuem fortes relações com as MNE, ou ainda, relações internacionais com fornecedores de matéria-prima ou produtos terceirizados de componentes (*offshore* e *outsourcing*<sup>2</sup>) como no caso de Karlsen et al. (2003). Os autores verificaram que a importação de conhecimento está fortemente vinculada e mesclada à rede de relacionamentos pessoais que foram estabelecidas pelas organizações estudadas. A transferência de conhecimento nas relações interpessoais traz novamente a discussão sobre internacionalização como consequência de experiências internacionais.

### 2.1.2 Nível de Internacionalização

A revisão histórica e conceitual apresentada sobre internacionalização servirá para definir a primeira variável deste trabalho, o nível de internacionalização.

Para mensurar o nível de internacionalização das empresas pesquisadas, este trabalho reúne os critérios dos autores apresentados anteriormente. O trabalho seminal de Johanson e Vahlne (1977) propõe que a internacionalização incremental avança conforme experiência e comprometimento dos gestores e da organização com o mercado internacional. O estudo metateórico de Sullivan (1994) resume os critérios usados até então pela academia para a mensuração da atuação das organizações no mercado internacional. A proposta do autor define cinco fatores: (a) a relação entre vendas internacionais e as vendas totais (FSTS); (b) a relação entre ativos estrangeiros e ativos totais (FATA); (c) proporção de subsidiárias

---

<sup>2</sup> As novas tecnologias de comunicação e transportes aceleram a busca por vantagens competitivas mesmo que externas à organização (PORTER, 1980). Neste contexto, *Offshore Outsourcing* é a delegação de atividades, operações ou trabalhos não-essenciais para terceiros em países onde o produto ou o serviço não será consumido (Herath, T. e Kishore, R. Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions. *Information System Management*, vol. 26, pp.312-326).

estrangeiras e o total de subsidiárias (OSTS); (d) a experiência internacional dos gestores principais (TMIE); (e) a dispersão psíquica das operações internacionais (PDIO). Estes dois últimos ele chama de “medidas atitudinais” (SULLIVAN, 1994, p. 332, tradução nossa), mensurando fatores individuais na internacionalização da organização.

Papadopoulos e Martín Martín (2010) também revisam vários trabalhos anteriores sobre nível de internacionalização e desempenho de exportações. Eles definem três grupos de fatores relacionados positivamente entre si e dividem o grau de internacionalização da seguinte forma (PAPADOPOULOS; MARTÍN MARTÍN, 2010): a) o nível de internacionalização proposto pela escola de Uppsala e a relação entre as exportações e as vendas totais; b) o comprometimento internacional composto pelo número de empregados nas atividades internacionais, comprometimento com os modos de entrada e a quantidades de diferentes linguagens faladas na organização; c) e a experiência internacional composta pelo tempo de atuação com exportações regulares, o tempo total desde a primeira exportação, a quantidade de países onde a empresa atua e a diversidade de modos de entrada adotados.

Algumas críticas são necessárias às propostas de mensuração apresentadas. Todas as medidas de grau de internacionalização são *outward*, ou seja, preocupam-se apenas com o movimento para fora do país de origem, sendo que Welch e Luostarinen (1988) mostram que a internacionalização pode acontecer *inward* (de fora para dentro). Os estágios de internacionalização propostos pela escola processual são criticados por estarem coerentes apenas com a internacionalização das empresas de grande porte, corporações (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Sullivan (1994) propõe análise da distância psíquica das operações internacionais baseado nas zonas culturais definidas por Hofstede, o que levanta duas críticas. O termo distância psíquica está vagamente definido pela academia e é severamente criticado por ela (VELHO, 2004). O segundo ponto crítico, detalhado no próximo tópico deste capítulo, é que as medidas propostas por Hofstede não são robustas o suficiente para definir distâncias culturais ou psíquicas aceitas pela academia (JAVIDAN; HOUSE *et al.*, 2006; SCHWARTZ, 1994b).

Papadopoulos e Martín Martín (2010) propõem uma medida de comprometimento internacional que pouco se aproxima da proposta processual ou empreendedora. A escola de Uppsala propõe que os gestores comprometem recursos da organização ao passo em que conhecem e aprendem sobre os mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Já a visão empreendedora da atuação internacional relaciona o comprometimento com a mentalidade e a iniciativa (*mindset*) do gestor em atuar com o exterior, a partir de experiências ou vivências anteriores (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Apesar das críticas apresentadas, estas teorias são respeitadas e continuam sendo muito utilizadas (PENG, 2004), sendo assim, neste trabalho mensuraremos o grau de internacionalização reunindo e adaptando as propostas anteriores. Como este trabalho analisa o indivíduo, suas práticas estratégicas, optou-se por dividir a mensuração do grau de internacionalização em dois níveis: do indivíduo e da organização. A partir da proposta de Welch e Luostarinen (1988), além da análise empreendedora da internacionalização adaptamos os critérios encontrados na literatura e definimos três dimensões para identificar o grau de atuação dos gestores com o exterior:

- a) Experiência internacional: entende-se como a profundidade, dispersão e diversidade de conhecimento, informação e relações desenvolvidas no tempo que geram aprendizado e influenciam positivamente o comprometimento e a atuação internacional (BALBINOT; BULGACOV *et al.*, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009; SULLIVAN, 1996);
- b) Comprometimento internacional: é a dependência de recursos ou do processo produtivo estrangeiro (SULLIVAN, 1994; VERNON, 1966), assim como, a mentalidade, iniciativa e o interesse do gestor na atuação internacional (BELL *et al.*, 2004; YENIYURT *et al.*, 2005);
- c) Volume de operações internacionais: é a quantidade e proporção de atividades internacionais desempenhadas, proporcionando experiência e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Dessa forma, o grau de internacionalização deste trabalho será medido a partir da matriz apresentada a seguir.

Tabela 1 - Fatores para identificação do nível de internacionalização

Dimensões analisadas	Nível de análise	
	Organizacional	Indivíduo
Experiência internacional	Tempo de atuação da empresa no mercado internacional <sup>2 6 7</sup> Dispersão das transações internacionais <sup>6 7</sup> Tipo de operação internacional <sup>6</sup> Rede de contatos ou parceiros presentes na atuação internacional <sup>3</sup> Presença de tecnologia estrangeira na gestão ou produção <sup>9</sup>	Tempo de atuação internacional <sup>2 5</sup> Quantidade e Dispersão dos contatos no exterior <sup>3</sup> Quantidade e variedade de vivência no exterior <sup>5</sup> Capacitação no exterior <sup>9 8</sup>
Comprometimento internacional	Dependência de recursos ou ativos estrangeiros <sup>8 4</sup>	A mentalidade, iniciativa e a responsabilidade dos gestores em promover as atividades internacionais <sup>1 5</sup>
Volume de operações internacionais	Proporção de operações estrangeiras <sup>7</sup>	O volume de atividades internacionais com as quais o gestor está envolvido <sup>10</sup> .

Fonte: adaptado das proposições encontradas em <sup>1</sup>Bell *et al.* (2004); <sup>2</sup>Johanson e Vahlne (1977); <sup>3</sup>Johanson e Vahlne (2009); <sup>4</sup>Korhonen *et al.* (1996); <sup>5</sup>Oviatt e McDougal (1994); <sup>6</sup>Papadopoulos e Martín Martín (2010); <sup>7</sup>Sullivan (1994); <sup>8</sup>Vernon (1966); <sup>9</sup>Welch e Luostarinen (1988); <sup>10</sup>Weeravardena *et al.* (2007)

A seguir revisaremos as pesquisas teórico-empíricas que conceituam as práticas gerenciais dos indivíduos nas organizações que serão estudadas neste trabalho.

## 2.2 OS VALORES COMO RAIZES CULTURAIS DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

A discussão sobre práticas gerenciais neste trabalho se inicia com os estudos sobre valores de Hofstede (1991) para identificar possíveis diferenças em aspectos culturais de grupos organizacionais e a relação destes grupos com valores da cultura nacional e da cultura da organização em diferentes países. A cultura nacional para o autor seria a programação mental de uma nação, um conjunto de “valores, rituais, heróis e símbolos<sup>3</sup> que influem no comportamento dos seus indivíduos e distingue os membros de diferentes grupos ou categorias<sup>4</sup>” (HOFSTEDE, 1991, p. 5, tradução nossa). De acordo com Hofstede (1991) os valores são base para a construção cultural de um grupo, variam de acordo com o contexto ao qual o grupo está exposto e refletem uma preferência do grupo sobre certos estados das coisas em comparação com outros. Valores são sentimentos, crenças não-específicas compartilhadas e que permeiam as escolhas do indivíduo entre bom ou mau, certo ou errado, normal ou anormal, racional ou irracional (HOFSTEDE, 1983; 1991; JAEGER *et al.*, 2010).

O estudo de Hofstede tem como pano de fundo alguns fatos históricos relevantes para o estudo dos Negócios Internacionais. O fim da guerra fria, a união das Alemanhas, a abertura econômica dos países do oriente Europeu, da China, parte da Ásia e América Latina. Assim como, novas e acessíveis tecnologias de comunicação e o conseqüente aumento das viagens, migrações, negociações comerciais e investimentos entre estes mercados emergentes e as chamadas economias desenvolvidas (Estados Unidos, Japão, Reino Unido e Europa Ocidental), proporcionaram um aumento global das relações internacionais em volume e

---

<sup>3</sup> Hofstede (1991) propõe uma visão baseada na proposta sociológica do conceito de cultura, um fenômeno que é construído coletivamente através da relação geográfica e histórica de grupos ou categorias de indivíduos. A construção cultural proposta por Hofstede é compartilhada por Schein (1985). O conceito de cultura utilizado como base para este trabalho está em Hofstede (1991, pp. 3-19).

<sup>4</sup> Para Hofstede (1991, p. 5) um grupo significa um número de pessoas que estão em contato um com os outros. Uma categoria consiste em pessoas que, sem contato necessário, possuem algo em comum (e.g. nascidos antes da televisão, mulheres do exército e filhos únicos).

diversidade. Empresas multinacionais, com mais recursos e experiência para atender novos mercados interferem junto ao setor público em busca de garantias e soluções para seus projetos internacionais.

Em sua pesquisa – realizada com funcionários das subsidiárias da IBM distribuídas em diferentes países – foram identificadas quatro dimensões culturais presentes nos valores dos grupos estudados que variavam conforme características da cultura nacional (HOFSTEDE, 1991):

- a) Relação com a autoridade: as desigualdades de uma sociedade podem ser medidas a partir de como as pessoas desta sociedade lidam com a DISTÂNCIA DO PODER. Este índice identifica relações de dependência (chefe – subordinados).
- b) Concepção de si mesmo na relação entre individual e sociedade: a orientação de uma sociedade em função do indivíduo ou do coletivo pode ser medida a partir dos interesses INDIVIDUALISTAS ou COLETIVISTAS desta sociedade. Este índice poderá mensurar fatores individuais como tempo livre do indivíduo, liberdade no trabalho e desafios, assim como, fatores coletivos como lealdade, oportunidades de treinamento, condições físicas do ambiente de trabalho, maximização do uso das habilidades no trabalho.
- c) Conceito individual de masculinidade e feminilidade: refere-se à orientação de uma sociedade em função de valores MASCULINOS ou FEMININOS. Os masculinos referem-se à sobrevivência e competição, priorizando ganhos, reconhecimento, carreira e desafios. Os valores de natureza feminina, por sua vez, tendem para a afeição, relação e proteção, priorizando a relação com os superiores, a cooperação entre seus pares, um ambiente agradável ou a segurança do emprego.
- d) As formas de lidar com a incerteza, relacionadas ao controle de agressividade e expressão das emoções: esta dimensão verifica o nível de aceitação de situações ambíguas, incertas, dúbias e as reações do indivíduo ou do grupo a estas situações, definindo o seu grau de AVERSÃO À INCERTEZA.

O autor posteriormente adota uma quinta dimensão chamada Dinâmica Confucionista, originada de uma pesquisa realizada na China<sup>5</sup> e que pode ser atribuída à busca

---

<sup>5</sup> Em 1987 uma rede internacional de pesquisadores coordenados por Michael H. Bond e chamados de *Chinese Connection* realizaram uma extensa pesquisa de campo sobre valores orientais na China. Este levantamento identificou 04



da sociedade pela virtude. Essa dimensão trás a ênfase na estrutura e hierarquia social, caracterizada respeito pela tradição e o forte desejo de manter as aparências. Essa dimensão possibilita analisar a orientação das prioridades das pessoas ao longo do tempo, ou seja, na ORIENTAÇÃO DE CURTO-PRAZO ou DE LONGO-PRAZO (HOFSTEDE, 1991).

Aproximadamente uma década depois, o psicólogo Israelense Shalom Schwartz, estudioso das relações comportamentais, investigou a estrutura psicológica dos valores pessoais e apresentou uma definição que vai além da análise entre relações dicotômicas e dimensões de Hofstede. Schwartz (1994b) critica os resultados de Hofstede argumentando que as dimensões propostas pelo autor Holandês não foram desenhadas nem testadas suficientemente para serem consideradas relevantes. Ele diz que a amostra de países não reflete exatamente o espectro total de culturas nacionais. Sua tese é de que se incluirmos novas culturas é possível obter novas dimensões. Ele argumenta ainda que os funcionários de uma empresa não possam ser considerados uma amostra representativa da população dos seus respectivos países, com relação à educação, bagagem científica, tecnológica e a exposição a um ambiente dinâmico (SCHWARTZ, 1994b).

O autor propõe valores como crenças pertencentes a fins desejados ou modos de conduta, os quais transcendem situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas ou eventos e são ordenados pela sua importância em relação aos outros valores de um conjunto ou sistema (SCHWARTZ, 1994a). Ele identificou um conjunto de 56 valores individuais com significados equivalentes entre os países pesquisados, os quais cobririam todas as dimensões de valores culturais para medir as diferenças entre grupos. Após um levantamento analisando características da cultura nacional em 67 países ele pôde identificar dez valores básicos considerados por ele como centrais e presentes em diferentes grupos espalhados em diferentes países. Estes valores mensuram diferenças no nível individual e estão divididos em duas dimensões dicotômicas e ortogonais (SCHWARTZ; BARDI, 2001). A primeira é a de Auto-aperfeiçoamento versus Autotranscendência, onde o indivíduo escolhe entre a busca por poder e realização individual (e.g. riqueza e sucesso profissional) ou a busca por questões universalistas e de benevolência (e.g. bem estar social, justiça social e oportunidades iguais). A outra dimensão é a Abertura à mudança versus

Conservadorismo, onde o indivíduo deve escolher entre valores de estímulo e auto-direcionamento (e.g. ação independente, o pensamento, disposição e aceitação de novas experiências) ou valores de segurança, conformidade e tradição (e.g. auto-restrição, a ordem e a resistência a mudança). O hedonismo seria o décimo valor do autor e está presente tanto no auto-aperfeiçoamento como na abertura à mudança. Veja abaixo o significado dos valores de cada dimensão (SCHWARTZ, 2003):

- a) Poder: prestígio social, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos.
- b) Realização: sucesso pessoal através de competência demonstrada, de acordo com padrões sociais.
- c) Hedonismo: regozijo ou gratificação prazerosa e sensual.
- d) Estímulo: excitação, inovação e desafios na vida.
- e) Auto-direcionamento: independência individual para o pensamento e ação, na escolha, criação e exploração.
- f) Universalismo: compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todo o povo e natureza.
- g) Benevolência: espírito de preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem o indivíduo se relaciona frequentemente.
- h) Tradição: Respeito, comprometimento e aceitação dos costumes e idéias da cultura tradicional ou religião de determinado grupo impostos ao indivíduo.
- i) Conformidade: Quando o indivíduo reprime as ações, inclinações e impulsos que provavelmente irão desagradar, prejudicar outros ou violar expectativas e normas sociais.
- j) Segurança: proteção, harmonia e estabilidade na sociedade, nas relações e consigo mesmo.

A partir das propostas de Hofstede e Schwartz, um grupo de pesquisadores chamado *GLOBE* (sigla para *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* ou efetividade na liderança global e comportamento organizacional em português) identificou conjuntos de países com características culturais e valores individuais semelhantes, aumentando os debates acadêmicos internacionais sobre valores culturais. A proposta de House e seus colegas do programa *GLOBE* é de uma pesquisa pluricultural baseada em dados coletados por 160 estudiosos em 62 países diferentes (HOUSE, 1998). Para eles a construção coletiva de significados e o compartilhamento das crenças, valores, razões, identidades e interpretações são a base para as características culturais de um grupo. Os pesquisadores do

*GLOBE* verificaram que para mensurar diferenças entre grupos eles poderiam utilizar duas alternativas: (a) estudar as semelhanças e concordâncias dos grupos a partir de atributos psicológicos; ou (b) as semelhanças nas práticas observadas e descritas em entidades como família e empresa ou instituições econômicas, políticas e legais. Seguindo uma tradição acadêmica mais comportamental o *GLOBE* escolheu a segunda alternativa de pesquisa, a qual assume que os valores moldam e são moldados nos comportamentos, políticas e práticas (HOUSE *et al.*, 2001a). Como veremos nos próximos tópicos deste capítulo estes pesquisadores, em especial o *GLOBE*, estudam os valores gerenciais a partir das práticas dos gestores.

O *GLOBE* propõe (1) mensurar as diferenças entre países através de oito dimensões culturais diferentes, (2) entender como os processos comportamentais e cognitivos através da qual as influências culturais afetam as práticas organizacionais e o exercício da liderança, assim como, (3) identificar práticas e comportamentos específicos comuns, aceitos e vistos como efetivos em diferentes países e culturas (HOUSE, 1998). As nove dimensões culturais utilizadas pelo grupo para análise e comparação de valores culturais são (HOUSE, *et al.*, 2001):

- a) **AVERSÃO À INCERTEZA:** definido como a medida para a qual os membros de uma organização ou sociedade confiam nas normas, rituais e práticas burocráticas da sociedade para aliviar a imprevisibilidade dos eventos futuros.
- b) **DISTÂNCIA DO PODER:** diferentes níveis nos quais os membros de uma organização ou sociedade esperam e concordam que o poder pode ser compartilhado desigualmente.
- c) **COLETIVISMO SOCIETAL:** coletivismo na sociedade reflete o grau no qual as práticas institucionais organizacionais e societais encorajam e premiam a distribuição coletiva de recursos e a ação coletiva.
- d) **COLETIVISMO NO GRUPO:** Ou ainda o coletivismo interno ao grupo, o qual reflete o grau no qual indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em suas organizações ou famílias.
- e) **IGUALITARISMO DE GÊNERO:** é a medida para a qual uma organização ou sociedade minimiza as diferenças nos papéis dos gêneros (feminino e masculino) e a discriminação entre os gêneros.
- f) **ASSERTIVIDADE:** é o grau no qual os indivíduos nas organizações ou sociedades são diretos, objetivos, confrontadores e agressivos nas relações sociais.

- g) **ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO:** é o grau no qual os indivíduos na organização ou sociedades se empenham em comportamentos voltados a situações futuras ou de longo-prazo, postergando as recompensas.
- h) **ORIENTAÇÃO PARA DESEMPENHO:** refere-se à medida na qual uma organização ou sociedade encoraja e premia seus membros por melhorias de desempenho e excelência. Esta dimensão inclui o componente de orientação para o futuro da dimensão de Dinâmica Confucionista de Hofstede citada anteriormente (HOUSE *et al.*, 2001b).
- i) **ORIENTAÇÃO HUMANITÁRIA:** é o grau no qual os indivíduos na organização ou sociedades encorajam e premiam seus membros quando são justos, altruístas, amistosos, generosos, atenciosos e gentis com os outros.

Além dos autores estrangeiros citados até aqui, este trabalho verificou que a academia brasileira possui um respeitoso histórico de pesquisa e debates sobre características culturais e valores culturais que iniciaram na década de 30 com estudos históricos que atualmente são utilizados pela academia de administração em estudos quantitativos e qualitativos dos valores brasileiros na administração, envolvendo também as discussões sobre internacionalização de empresas brasileiras (CHU; WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA; OLIVEIRA, 2001).

Chu e Wood (2008) e Machado-da-Silva e Oliveira (2001) fizeram uma grande revisão teórica sobre as características culturais brasileiras e o seu impacto sobre a gestão das nossas organizações a partir da abertura social e econômica do mercado brasileiro no início da década 90. Os autores identificaram respectivamente seis e sete características culturais, utilizadas em estudos nacionais para mensurar e compreender valores, comportamentos e decisões dos gestores brasileiros. Autores brasileiros como Barbosa (1992), Da Matta (1997a;b), Freyre (1984), Motta (1997) e Ramos (1989) identificaram características culturais que se assemelham às dimensões de análise propostas pela academia internacional. Portanto, para enriquecer a apresentação dos valores estudados aqui, apresentamos as características brasileiras extraídas da compilação realizada por Chu e Wood (2008) e Machado-da-Silva e Oliveira (2001):

- a) **DESIGUALDADE DE PODER E HIERARQUIA** — as relações hierárquicas do Brasil colonial marcaram profundamente a sociedade com efeito nas relações atuais. Muitos brasileiros que estão em posições hierárquicas sociais superiores acreditam que possuem direitos especiais que os eximem de leis de caráter

generalizante. Isso revela a força da hierarquia nas relações pessoais, a importância do status individual e da autoridade (CHU & WOOD, 2008, MACHADO-DA-SILVA & OLIVEIRA, 2001). Esta característica cultural possui conceito muito semelhante à dimensão Distância do poder proposta pela academia internacional, portanto, foi pesquisada juntamente com a dimensão proposta por House *et al.*(2001).

b) JEITINHO — uma característica de comportamento relacionada profunda e historicamente com relações autoritárias, paternalistas, de repressão social, política e econômica. Ela busca a harmonização entre regras e as necessidades diárias do cidadão. São ações, decisões, comportamentos e/ou posturas criativas adotadas em interações sociais que buscam realizar seus objetivos a despeito de determinações legais contrárias (BARBOSA, 1992; CHU & WOOD, 2008; HILAL, 2006; HOFSTEDE *et al.*, 2010; MACHADO-DA-SILVA & OLIVEIRA, 2001). Essa característica cultural surge a partir das relações de poder construídas historicamente (CHU; WOOD, 2008), o que poderia permitir relacioná-las com a dimensão da Distância do Poder estudada pela academia internacional, contudo, as definições encontradas para o Jeitinho são diferentes e, portanto, foi pesquisada separadamente neste trabalho.

c) PERSONALISMO — ênfase dada às relações, aos conhecidos, expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo ou comunidade. Alto grau de confiança na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. Favoritismo e paternalismo nas relações (CHU & WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA & OLIVEIRA, 2001). Por ser uma característica que objetiva dimensionar e analisar a relação entre o indivíduo e o coletivo no Brasil, ela poderia se assemelhar ao objetivo das dimensões Coletivismo/Individualismo (HOFTETE, 1991) ou Orientação Humanitária (HOUSE *et al.*, 2001) apresentadas pela academia internacional, contudo, ela vai além e mensura também o efeito de preferências e favorecimentos nas decisões influenciadas pelas relações interpessoais. Por isso, foi pesquisada separadamente neste trabalho.

d) FORMALISMO — é o grau de discrepância entre as normas e regras formalizadas e o que efetivamente acontece, ou seja, cumprimento condicionado das regras e normas. Isso pode se traduzir em comportamentos que buscam a redução do risco e o aumento do controle sobre as ações e comportamentos humanos. Criação de

grande quantidade de regras, normas e procedimentos que provoca as discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado (CHU & WOOD, 2008; MACHADO-DASILVA & OLIVEIRA, 2001). O formalismo brasileiro também é uma característica oriunda das distâncias de poder nas relações interpessoais não abrangidas pelo personalismo (CHU; WOOD, 2008), mas possui conceito mais específico e, por isso, foi pesquisada separadamente também.

e) **PROTECIONISMO** – característica cultural conseqüente de relações afetivas e de influência mais intensa, com traços paternalistas e autoritários. Destas relações nasce a postura de espectador do indivíduo, onde as decisões são tomadas por atores externos, muitas vezes um superior, o governo ou o estrangeiro (MACHADO-DASILVA & OLIVEIRA, 2001). Esta característica apresentou diferença nas definições e resultados empíricos encontrados e por isso não foi pesquisada neste trabalho.

f) **AVERSÃO À INCERTEZA** – o termo cunhado por Hofstede (1991) foi adotado para descrever o histórico desejo do brasileiro de se evitar conflitos sociais e de relações pessoais causados por intensas relações emocionais e afetivas que também são origem para o Personalismo, o Protecionismo e a Desigualdade de Poder. O brasileiro busca constantemente a paz e ordem, evitando o conflito nestas relações (MACHADO-DASILVA & OLIVEIRA, 2001). Por ser derivado dos estudos internacionais, preferimos adotar a proposta internacional para a pesquisa.

g) **ORIENTAÇÃO PARA O CURTO PRAZO** – derivada da colonização Portuguesa, exploratória e aventureira, essa característica é conseqüência da estratégia adotada pelos primeiros gestores Portugueses no Brasil, passando pelos grandes latifundiários até alguns burgueses comerciantes ou industriais. Eles tinham como principal objetivo explorar os recursos da terra e os frutos da agricultura com o menor investimento e no menor tempo possível. O conceito desta característica foi definido tomando por base os conceitos de Orientação ao Longo Prazo (HOFSTEDE, 1991) e, portanto, será adotado a proposta internacional para a pesquisa.

h) **FLEXIBILIDADE** — a capacidade de adaptação e a criatividade das pessoas para adaptarem-se a situações adversas e inovar diante de desafios circunstanciais. O histórico econômico e de mercado estimulou essa flexibilidade nas práticas e ferramentas de administração (CHU & WOOD, 2008). Esta característica mostra o interesse do brasileiro em alcançar seus resultados e objetivos e assemelha-se ao conceito da Masculinidade (HOFSTEDE, 1991) ou Orientação para o Desempenho

(HOUSE et al. 2001), portanto, decidimos usar este último como proposta para pesquisa.

i) **RECEPTIVIDADE AO ESTRANGEIRO** — “tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país” (CHU & WOOD, 2008, p.973). Ou seja, o gosto pela mistura racial e social, a assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros, a hospitalidade, admiração, valorização e imitação do que é estrangeiro, algumas vezes, em detrimento do nacional (CHU & WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA & OLIVEIRA, 2001). Esta é uma característica cultural que também possui origem na colonização Portuguesa e pouco se assemelha às dimensões culturais apresentadas anteriormente, contudo, tanto as definições como resultados empíricos encontrados apresentam diferenças e contradições, portanto, decidimos excluir esta característica da pesquisa nacional (CHU & WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA & OLIVEIRA, 2001).

Na tabela 2 adiante resumimos as relações apreendidas entre as dimensões culturais, nível de análise e desenho de pesquisa adotado pelos trabalhos revisados.

### **2.2.1 Divergência, Convergência e Hibridização das Práticas Gerenciais**

Além dos estudos sobre características culturais, é importante trazer para a discussão sobre as práticas gerenciais as diferenças comparativas e mudanças ou os efeitos percebidos nestas comparações entre práticas gerenciais de diferentes países. Iniciamos esta discussão com os resultados apresentados pela *World Values Survey Association* (Associação de Pesquisa de Valores Mundiais), grupo mundial liderado pelo cientista político americano Robert Inglehart (INGLEHART; WELZEL, 2005). Este grupo formado por pesquisadores espalhados em mais de 60 países estudam a mudança nos valores sociais e individuais como uma consequência do desenvolvimento econômico e industrialização dos países. Eles verificaram que o crescimento econômico de um país possui uma relação probabilística com o distanciamento de valores e normas culturais tradicionais (e.g. valorização das tradições religiosas, hierárquicas, familiares, busca pela segurança física e subsistência) em direção a valores mais racionais, materialistas, de auto-expressão e busca por qualidade de vida (INGLEHART; BAKER, 2000). Os estudos iniciais de Inglehart identificaram duas dimensões de valores construídas a partir de relações dicotômicas: (1) Orientação tradicional versus racional-secular frente às relações de autoridade; (2) Valores de Sobrevivência versus os de Auto-expressão, cada dimensão possui cinco características que definem em que direção

a sociedade caminha. Eles perceberam que a transição ou o efeito de uniformização global dos valores pode ser considerada em partes uma ilusão, pois a herança cultural de cada sociedade imprime ritmos e formas diferentes de adaptação a esta evolução industrial e econômica (INGLEHART; BAKER, 2000).

A discussão acadêmica sobre mudança nos valores inicia-se na comparação das divergências encontradas em diferentes grupos sociais. Hofstede (1991) admite que é possível encontrar diferenças nas práticas gerenciais mesmo na comparação entre países altamente industrializados e organizações multinacionais que adotam as mesmas ferramentas de gestão em diferentes países. Nos estudos sobre a internacionalização, especificamente, a discussão sobre as diferenças aparece em debates sobre, expansão internacional, modos de entrada, investimento direto estrangeiro, transferência de tecnologia, performance das subsidiárias e ajustamento de funcionários expatriados (SHENKAR, 2001). Nestes trabalhos as discussões sobre diferenças ou distâncias culturais são utilizadas para compreender as diferentes formas de administrar um grupo ou uma organização em ambientes internacionais e multiculturais, ou seja, onde diferentes culturas convivem (BALBINOT; BULGACOV *et al.*, 2009; KOGUT, 1988).

A Divergência é o nome dado ao efeito de manutenção das diferenças culturais de um país, sociedade ou organização comparando seus valores e práticas gerenciais a partir das dimensões apresentadas anteriormente. Mesmo quando estes estão sob a influência de ambientes internacionalizados (JAEGER, 1986). Ghemawat (2003, p. 139) reforça a idéia de divergências propondo o termo *semiglobalização*, mostrando que as diferenças culturais de um país ainda são predominantes e se sobrepõem muitas vezes às pressões por mudanças vindas do ambiente de negócios. A divergência chama a atenção da academia e dos gestores das multinacionais, pois foi comprovado empiricamente que as relações entre grupos com valores diferentes influenciam no desempenho da organização e no interesse da matriz em investir e reinvestir na subsidiária internacional (XU; SHENKAR, 2002).

A Convergência é o efeito oposto ao de divergência, no qual diferentes grupos sociais passam a apresentar valores e práticas semelhantes ou convergentes. As semelhanças estão relacionadas ao ambiente internacional atual, o qual apresenta o aumento considerável da participação de países de economia emergente no fluxo financeiro e comercial mundial (ARIÑO, 2004; HOFSTEDE, 1991; RAMAMURTI; SINGH, 2009). Grandes corporações multinacionais, transnacionais e globais promovem a globalização dos mercados financeiros, a regionalização dos mercados consumidores e de trabalho, impulsionadas pelo aumento da tecnologia e agilidade no fluxo de comunicação e transporte internacionais, aliado à redução



dos seus custos (BUCKLEY; CASSON, 1998; 2009; PORTER, 1980). Porter (1998a; 1998b) argumenta que esse ambiente de competição em contínuo acirramento promoveu a corrida pela eficiência e efetividade operacional, investimentos em pesquisa & desenvolvimento, capacitação e consultoria que permitiram a criação e difusão de novas tecnologias, melhores técnicas de produção e de gestão organizacional. Estas técnicas são rapidamente compartilhadas com as subsidiárias e parceiros, e imitadas pelos concorrentes. Ou seja, a multinacionalização da organização promoveu também a internacionalização da governança corporativa, dos conhecimentos, das práticas adotadas e compartilhadas entre empresas (BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; KARLSEN *et al.*, 2003).

Ralston (2008) comenta que essa integração entre as práticas administrativas e o desenvolvimento tecnológico, independente das influências sócio-culturais, foi denominada pela academia como perspectiva de convergência de valores. Ou seja, ela pressupõe que os gestores de países industrializados adotarão valores e práticas comuns aos gestores de outros países industrializados, com o tempo, independente das distâncias vigentes (RALSTON *et al.*, 1993). As estruturas de negócios geram valores comuns em função do ambiente de negócio freqüentado pelo grupo. Em função do contexto histórico das pesquisas que observaram essa tendência, percebe-se a convergência das práticas gerenciais para um padrão aproximado aos países desenvolvidos do ocidente (RALSTON *et al.*, 1996; REYNAUD *et al.*, 2007). A perspectiva da convergência trabalha com a interferência das forças do ambiente de negócios global sobrepondo-se aos valores da cultura nacional (JAEGER; KANUNGO, 1990).

Inglehart e Welzel (2005), Kanungo (2006) e Ralston *et al.* (1993) verificaram que alguns dos valores e práticas dos gestores sofrem influência do desenvolvimento industrial, econômico e do ambiente de negócios, modificam-se e se adequam a este novo contexto, contudo esta modificação e adaptação mantém a influência das raízes culturais que construíram historicamente as características originais do gestor. Assim, uma terceira perspectiva de análise de mudanças nos valores resgata as raízes antropológicas da teoria da aculturação e propõe que “quando duas culturas se encontram, uma combinação pode resultar em algum tipo novo de espécie cruzada de valores” (RALSTON *et al.*, 1993, p. 4). Em um estudo realizado com gestores Chineses e Americanos, utilizando algumas das dimensões culturais propostas por Hofstede (1991) e dimensões do *Chinese Culture Connection*, Ralston *et al.* (1993) identificou que em Hong Kong, onde há uma concentração de empresas multinacionais ocidentais com gestores locais, estes apresentavam medidas de valores e práticas híbridas, em comparação aos resultados encontrados por Hofstede (1991). Ou seja, os Chineses de Hong Kong não haviam adotado valores ocidentais, mas assimilaram aspectos do

individualismo ocidental presente nas empresas, no setor da indústria ou nos grupos onde participavam e os incorporaram ao seu sistema tradicional de valores Confucionistas, desenvolvendo valores de vida que apresentavam traços de ambas as culturas (RALSTON *et al.*, 1996).

“*Crossvergence*” foi então o nome dado para este efeito de combinação dos valores e práticas gerenciais em uma mistura única, a partir do convívio e/ou do contato entre a cultura nacional com uma nova ideologia de negócio onde o gestor se encontra. Entenda-se por ideologia do negócio as influências econômicas, políticas e tecnológicas que influenciam o comportamento de um grupo e presentes em pesquisas sobre mudanças comportamentais (RALSTON *et al.*, 1993, p. 10).

Estes três fatores revelaram possuir pouca diferença significativa no nível de impacto sobre os resultados estatísticos encontrados por Ralston *et al.* (1993), por isso, foram agrupados e chamados de ideologia do negócio. É importante ressaltar que estes fatores influenciam valores e práticas mesmo quando no nível de análise do indivíduo, viabilizando o estudo multinível deste fenômeno (RALSTON *et al.*, 2009). Para simplificar a escrita e a leitura deste trabalho, decidiu-se traduzir a expressão em inglês *crossvergence* como hibridização, termo utilizado em trabalhos acadêmicos recentes para definir a mistura de práticas gerenciais locais e globais, concordar (JACOB, 2005) ou discordar (GUPTA; WANG, 2004) da proposta e contribuições de Ralston e seus colegas.

Neste trabalho foi percebido e analisado o efeito de hibridização das práticas gerenciais dos gestores paranaenses envolvidos de alguma forma em atividades internacionais. A escolha pelas propostas teóricas de hibridização justifica-se porque concordamos com o discurso de Ghemawat (2003) de que distâncias e diferenças persistirão, ou seja, continuaremos *semiglobalizados*. Por concordarmos com os argumentos de Inglehart (INGLEHART; BAKER, 2000; INGLEHART; WELZEL, 2005), sobre a forma como características culturais locais e globais se adaptam. E com as descobertas de Jarzabkowski (2010) e Orlikowski (2010) de que as relações e as interações em contextos diferentes produzem sempre novos significados a partir dos significados prévios, adaptando-se.

Tabela 2 - Comparação das dimensões de medida dos valores e práticas gerenciais

Autor	Hofstede <sup>1</sup>	Inglehart <sup>2</sup>	Schwartz <sup>3</sup>	<i>GLOBE</i> <sup>4</sup>	Ralston <sup>5</sup>	Carac. Culturais brasileiras <sup>6</sup>
Objetivo	Analisar diferenças na cultura de vários países e seu efeito sobre a cultura organizacional	Identificar e analisar mudanças em valores culturais comparativamente entre países.	Identificar e analisar valores culturais de grupos diferentes de indivíduos.	Identificar e analisar os valores e práticas de líderes globais.	Identificar mudanças comparativas nos valores culturais e analisar o tipo de mudança ocorrida.	Caracterização de traços culturais brasileiros que influenciam a gestão organizacional.
Nível de análise	Societal e Organizacional	Societal e Individual	Individual	Societal e Individual	Societal	Societal
Principal desenho de pesquisa	<i>Survey</i>	<i>Survey</i>	<i>Survey</i>	<i>Survey</i>	<i>Survey</i>	Estudos de caso
Dimensões Culturais propostas	Aversão à incerteza	Valores de Sobrevivência versus Valores de Auto-expressão	Conservação versus Abertura à mudança	Aversão à Incerteza	Intolerância à ambigüidade	Aversão à incerteza
	Orientação ao longo prazo			Orientação para o Futuro		Orientação para o curto prazo
	Distância do poder			Distância do Poder	Confucionismo	Formalismo
					Maquiavelismo	Protecionismo
					Integração	Desigualdade de poder e hierarquia
	Masculinidade/ Feminilidade	Orientação tradicional versus racional-secular frente às relações de autoridade.	Auto-aperfeiçoamento versus Autotranscendência	Igualitarismo de Gênero*		Receptividade ao estrangeiro*
				Assertividade	Local de Controle	
				Orientação para Desempenho	Dogmatismo	Flexibilidade
				Orientação Humanitária	Coração Humano	Personalismo
	Coletivismo	Disciplina Moral				

Notas:

\* Dimensões culturais que apresentaram menor relação conceitual comparativa com os demais autores.

<sup>1</sup> Hofstede (1991); <sup>2</sup> Inglehart e Baker (2000); <sup>3</sup> Schwartz (1994a); <sup>4</sup> House *et al.* (2001); <sup>5</sup> Ralston (1993); <sup>6</sup> Chu e Wood (2008), Machado-da-Silva e Oliveira (2001).

### 2.2.2 A Relação entre Valores e Práticas Gerenciais

Ao revisar os estudos anteriormente citados foi possível perceber que além de mensurar as diferenças e as mudanças dos valores sociais, organizacionais ou individuais, os autores apreendem a relação destes valores com as decisões, comportamentos, ações ou interações dos gestores na administração dos seus negócios, ou seja, identificam uma relação entre os valores individuais e os gerenciais (HOFSTEDE, 1991; JAEGER *et al.*, 2010; KANUNGO, 2006; RALSTON *et al.*, 2005; REYNAUD *et al.*, 2007). A interação de diferentes valores gerenciais reflete nas práticas gerenciais das organizações, e conseqüentemente, no seu processo estratégico (BALBINOT; BULGACOV *et al.*, 2009). Para mensurar os valores e relacioná-los à gestão das organizações Hofstede (1991), Schwartz e Bardi (2001) e House (1998) concordam que os valores de um grupo, sociedade ou organização devam ser observados através das suas práticas e comportamentos. O Diagrama da Cebola de Hofstede (1991, p. 9) ilustra o fato de que é a partir das práticas compartilhadas que é possível apreender os valores de um grupo e compará-los com outros.

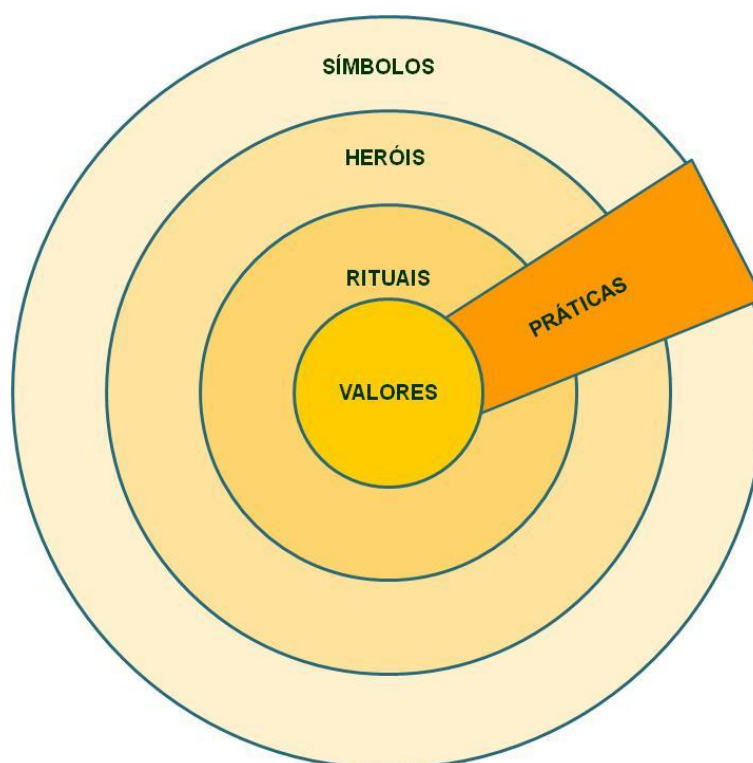


Figura 2 - Adaptado do Diagrama da Cebola de Hofstede (1991, p. 9).

Para Gahan e Abeysekera (2009) o impacto prático das características culturais nas práticas gerenciais se desdobra em dois efeitos. Primeiramente as características culturais

influenciam o comportamento dos gestores, o que os próprios identificam como algo que acontece naturalmente. Dessa forma, o comportamento reflete os valores da cultura local. O segundo efeito está na influência sobre as percepções do mundo ao redor dos indivíduos nas organizações. Isso inclui as percepções dos ambientes organizacionais internos e externos. Estes dois efeitos são percebidos no que Jaeger e Kanungo (1990) chamam de terceiro nível cultural, ou seja, os artefatos e criações permeados de comportamentos, linguagens, tecnologias e organização cultural. É neste terceiro nível que é possível observar as manifestações gerenciais. Aparentemente os valores gerenciais são os maiores responsáveis pelas práticas gerenciais, representam diretivas coletivas que respondem às preferências de como se deseja trabalhar, comportar-se, pensar e gerenciar os negócios. Valores diferentes na organização desenvolvem práticas gerenciais diferentes (KANUNGO, 2006). Sharfman, Pinkston e Sigerstad (2000) complementam afirmando que os valores e crenças podem servir para justificar as decisões e práticas dos gestores.

Para estudar os valores gerenciais, a partir das práticas, a academia discute sobre como os gestores devem ser questionados, de que forma é possível identificar suas atitudes, comportamentos, ações e interações que representem os valores característicos da cultura nacional ou valores divergentes dessa cultura. Hofstede (1991) e Ralston *et al.* (1993) diferenciam os valores em desejáveis e desejados. O primeiro está relacionado a questões ideológicas consideradas absolutas (e.g. Os empregados da indústria deveriam ser convidados a participar mais das decisões dos gestores?), enquanto o segundo diferencia os grupos entre si, está relacionado às decisões tomadas pela maioria e relaciona-se normalmente com problemas práticos (e.g. Você gostaria que o seu superior consultasse a sua equipe antes de tomar decisões?). O autor explica que dependendo de como é feita a pergunta, o pesquisador poderá identificar um ou o outro ponto de vista, dos entrevistados.

O *GLOBE* por sua vez, apresenta uma proposta pela qual eles acreditam identificar melhor as práticas dos gestores, primeiro por que o objeto de análise deste grupo acadêmico são os líderes atuando em negócios internacionais, enquanto Hofstede pesquisou funcionários comumente em níveis hierárquicos inferiores. Segundo porque eles acreditam que uma pergunta objetiva, formulada no presente (O que é?) e direcionada ao indivíduo retrata melhor o que ocorre no dia-a-dia da organização e representa os valores gerenciais atuais (e.g. Você é consultado pelo seu superior antes dele tomar decisões?) (HOUSE *et al.*, 2001a). O grupo propõe perguntas do tipo *Isto é assim*, diferente da proposta de Hofstede (1991) que formula perguntas com respostas do tipo *Isto deveria ser assim*. Dessa forma o grupo acredita apreender a prática atual dos gestores da organização. Os trabalhos estudados sobre as

características culturais brasileiras seguem uma proposta parecida com a do *GLOBE*, onde as perguntas são formuladas para captar as práticas no dia-a-dia do trabalho dos gestores brasileiros (CHU; WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA; SHIMONISHI, 2003).

A partir da discussão sobre as raízes culturais das práticas gerenciais e das relações entre valores e práticas acima, percebemos que a academia tenta compreender as relações comerciais e de trabalho entre grupos culturais diferentes nos negócios internacionais, estudando valores apreendidos a partir das práticas, separando-as em dimensões de medida predefinidas. E, comumente, compara as práticas de diferentes países para identificar se há divergência, convergência ou a hibridização das práticas, conseqüentemente, dos valores e a sua relação com a atuação internacional.

Contudo, o ambiente internacional de negócios apresentado por Ricart *et al.* (2004), Ralston *et al.* (1993), Inglehart e Barbi (2000), possui características dinâmicas, de mudanças constantes e rápidas, onde novas regras de negócio impõem novas práticas e a adaptação do gestor em novos e dinâmicos contextos de interação e relação internacional, o que pode dificultar ou distorcer a pesquisa da academia por valores ou crenças que espelhem as características culturais dos grupos estudados. O estudo do *GLOBE* de 2004 (JAVIDAN; HOUSE *et al.*, 2006) comprova esta distorção, identificou que as dimensões de medidas de valores e práticas gerenciais Aversão à incerteza; Distância do poder; Coletivismo social; Assertividade; Orientação para o futuro; Orientação para desempenho; e Orientação humanitária apresentaram correlação negativa entre práticas e valores pesquisados. Isso significa dizer que algumas crenças pessoais ou sociais não refletiam práticas proporcionalmente valorizadas, diferente do proposto no diagrama da cebola de Hofstede (1991) (JAVIDAN; HOUSE *et al.*, 2006). Os pesquisadores perceberam que as interações sociais na organização adaptaram-se ao ambiente organizacional e proporcionaram uma reconstrução dos símbolos, artefatos e significados organizacionais diferentemente dos aspectos culturais.

Estes resultados reacenderam o debate acadêmico internacional e a revisão das medidas dos valores e práticas, a validade dos resultados que apontam mudanças, as diferenças nos resultados encontrados entre diferentes níveis de análise e, conseqüentemente, a eficácia das metodologias e instrumentos de coleta utilizados. As recentes discussões levantam dúvidas se estes instrumentos capturariam o que o gestor considera como ideal para sua vida (e.g. Os empregados da indústria deveriam ser convidados a participar mais das decisões dos gestores?; Você gostaria que o seu superior consultasse a sua equipe antes de tomar decisões?) ou considera como importante para sua rotina de trabalho (e.g. Você é

consultado pelo seu superior antes dele tomar decisões?) (BREWER; VENAİK, 2010; MASELAND; HOORN, 2010; TARAS *et al.*, 2010; TUNG; VERBEKE, 2010).

Neste momento é necessário tecer algumas críticas sobre os estudos e resultados pesquisados sobre valores culturais, individuais, gerenciais ou organizacionais. Partindo da proposta de mudança social constante de Inglehart e Baker (2000), Hofstede (1991) e Ralston *et al.* (1993) pergunta-se, como é possível tentar *congelar* os valores culturais de um grupo em dimensões fixas de medida para comparar com outros grupos internacionais, se dentro do mesmo país é possível encontrarmos diferenças regionais na construção social dos valores (HOFSTEDE *et al.*, 2010)? Valores, crenças, cultura social ou organizacional são exemplos de fenômenos subjetivos e complexos (GRIX, 2002) suficientes que se torna difícil aceitar a forma funcionalista como vários estudos com abordagem epistemológica objetiva, por vezes determinista e com desenhos metodológicos quantitativos podem afirmar conseguir ter capturado constructos com características tão dinâmicas, voláteis e em constante evolução (WEICK, 1979). Os exemplos que comprovam a subjetividade do fenômeno estudado já foram citados nos parágrafos anteriores e é por isso que se propõe uma mudança na perspectiva para o estudo comparativo dos gestores de países diferentes. Ou seja, se por um lado os resultados do *GLOBE* aumentam o debate sobre o tema, por outro, traz a oportunidade da proposição de novas metodologias de pesquisa sobre práticas gerenciais. A partir da proposta de Jarzabkowski (2005) (estudar as práticas diárias dos gestores e a sua interação com a comunidade e o ambiente organizacional em busca de resultados estratégicos) acredita-se que é possível melhorar o alinhamento epistemológico dos estudos comparativos de negócios internacionais e analisar o que acontece no dia-a-dia do gestor e sua relação com um ambiente internacional de negócios.

Partindo dessa proposta de pesquisa e revisando a literatura para encontrar modelos mais objetivos de coleta de dados e análise das práticas gerenciais, verificou-se que o modelo de estudo do *GLOBE* foi considerado mais apropriado para o estudo sob a perspectiva das práticas estratégicas. Para a construção da segunda variável desta pesquisa, são adotadas então as sete dimensões de medida propostas pelo *GLOBE* que apresentaram correlações negativas entre práticas e valores gerenciais. Usaremos também três características culturais brasileiras extraídas dos estudos de Chu e Wood (2008), Machado-da-Silva e Oliveira (2001) e Machado-da-Silva e Shimonishi (2003), que apresentam resultados congruentes e que expressam características peculiares e reconhecidas da sociedade brasileira (HILAL, 2006). Além das dimensões e características definidas, este trabalho utilizará o modelo de perguntas do tipo *Isto é assim* do *GLOBE* para identificação e análise das práticas gerenciais. A figura 3

a seguir resume as dimensões de medidas que serão detalhadas no próximo capítulo deste trabalho.

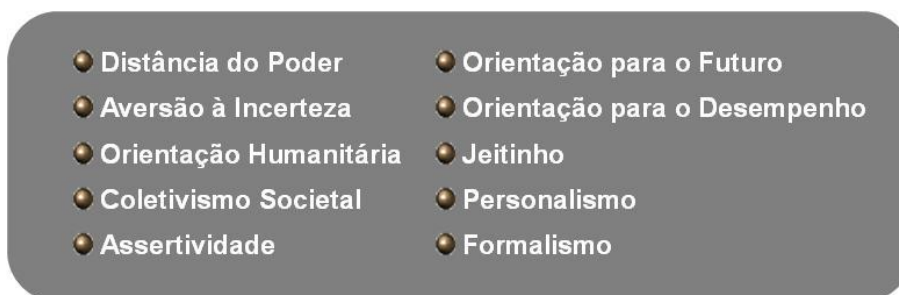


Figura 3 - Dimensões de Medida das Práticas Gerenciais.  
Adaptado do grupo *GLOBE* (HOUSE *et al.*, 1999) e das características culturais brasileiras (MACHADO-DASILVA; OLIVEIRA, 2001).

Apresentamos a seguir a perspectiva teórica utilizada para análise da segunda variável deste estudo, as práticas estratégicas.

## 2.3 A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

Neste tópico serão apresentados os fundamentos teóricos e empíricos que permitem compreender e analisar a estratégia organizacional a partir das práticas cotidianas dos gestores, uma proposta teórica ainda em construção, que vem conquistando o seu reconhecimento acadêmico e que permite observar a estratégia sob uma perspectiva individual, relacional, dinâmica e processual (JARZABKWOSKI, 2005; JARZABKWOSKI *et al.*, 2007). Este conjunto teórico servirá para a construção da perspectiva adotada para análise da hibridização das práticas dos gestores paranaenses, conseqüentemente, a construção da segunda variável deste estudo: as Práticas Estratégicas.

### 2.3.1 Estratégia enquanto Prática

Entre as preocupações da academia no estudo do processo estratégico estão o gestor e o seu papel na estratégia organizacional. Contudo, a atenção dos pesquisados raramente passa pela análise minuciosa da construção da atividade estratégica (JARZABKWOSKI, 2005). Os estudos de Burgelman (1991, 1996, *apud* Jarzabkowski, 2005) permitiram o desenvolvimento de uma teoria de estratégia enquanto um processo evolucionário, onde gestores participam de uma rotina dinâmica de estratégia que evolui com o tempo e que sofre as conseqüências da racionalidade limitada por fatores culturais dos atores intervenientes.



A estratégia enquanto prática vai além do estudo do processo estratégico e concentra a sua atenção nas atividades organizacionais que influem e são influenciadas pela sua estratégia. Concorde com a idéia de estratégia como um processo de padrões de ação emergentes proposto pela escola de configuração estratégica (MINTZBERG *et al.*, 2000), mas acredita que os resultados estratégicos continuam sendo responsabilidade dos gestores à frente da organização. Entende que a seqüência das escolhas e ações e as conseqüentes mudanças nas empresas são contextualizadas e dependem de escolhas racionalmente limitadas, ou seja, sujeitas a interferências subjetivas, derivadas de fatores como emoções, julgamentos, valores e crenças. Propõe as atividades como o nível de análise, assim como, as ações e interações que compõem estas atividades como a unidade de análise (WHITTINGTON, 1996; 2001).

Johnson et al. (2007) acredita que o estudo sob a perspectiva da estratégia enquanto prática traz novamente a atenção da academia para o que as pessoas fazem na organização, contribuindo de quatro maneiras para isso: a) As pesquisas vão centralizar esforços em descobrir e entender o que os gestores fazem para administrar a estratégia da empresa. Ou seja, discutir sobre COMO fazer estratégia. b) Essa perspectiva pode proporcionar resultados mais profundos sobre questões do processo estratégico que atualmente a academia explica apenas superficialmente ou não consegue explicar. Respondendo a alguns PORQUES que ainda não possuem um consenso. c) Sob essa perspectiva será possível integrar diferentes linhas ou áreas de pesquisa em estratégia inclusive em pesquisas de nível meso ou macro. d) Com base nos três primeiros benefícios, acredita-se que a estratégia enquanto prática oferece uma interessante agenda de pesquisa.

A partir dos estudos de Jarzabkowski (2003; 2004; 2005; 2007) e Whittington (2001; 2006) pode-se definir a estratégia como um processo emergente e contínuo, formado por um conjunto de atividades sociais construídas por ações, interações e negociações desempenhadas por determinados atores em práticas situadas em um contexto. Estas práticas, indissociáveis dos seus atores (pessoas ou artefatos) e suas interações, moldam e são moldadas pela organização, emergem com o tempo e dão forma a um conjunto interdependente de micro-atividades orientadas para um resultado estratégico e legitimadas nas próprias interações, é o que os autores chamam de *práxis*. Os resultados estão sob a competência e responsabilidade dos gestores principais, os quais utilizam atividades de mediação carregadas de significados contextualizados, como reuniões e avaliações de desempenho, para interagir com a comunidade organizacional, construir um sistema de atividades a partir de ações individuais direcionadas e compartilhadas (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006).

Os principais autores dessa abordagem (JARZABKWOSKI, 2005; JOHNSON *et al.*, 2007; WHITTINGTON, 2001; 2006) dividem a agenda de pesquisa de estratégia enquanto prática em três elementos formadores da estratégia: **práticas**, **praticantes** e **práxis** estratégica. Estes três elementos são apresentados separadamente apenas para fins didáticos, pois na rotina organizacional e estratégica eles são interdependentes, interagindo continuamente a partir das atividades ocorridas na organização, como veremos a seguir:

Práticas são esforços mediadores das ações e interações diretas e indiretas entre os praticantes, as quais conduzem e/ou formam a prática estratégica. Podem ser encontradas em rotinas ou em aspectos culturais das organizações e Jarzabkowski (2005) propõe categorizá-las em três grandes grupos, as práticas administrativas, as discursivas e as episódicas. Segundo Jarzabkowski (2005) as práticas administrativas são organizadoras, coordenadoras da estratégia e buscam racionalizar as ações e interações através de ferramentas e artefatos como planos de ação, relatórios de controle, sistemas de gestão, indicadores e metas, entre outros. Já as práticas discursivas, provêm recursos lingüísticos, cognitivos e simbólicos para as interações que envolvem a estratégia (como por exemplo, o discurso do diretor em uma reunião onde ele apresenta uma mudança na organização). Por fim, as práticas episódicas criam oportunidades ou contextos para a interação entre os praticantes na formação ou condução da estratégia, bons exemplos destas práticas são as reuniões formais internas, ou com clientes, treinamentos e workshops. A prática torna-se uma unidade potencial de análise da construção estratégica, onde serão examinados os tipos de atividades mentais, coisas, know-how, motivações e as próprias práticas na atividade de construção e suas implicações para a sua estabilidade ou mudança (JARZABKWOSKI *et al.*, 2007; JARZABKWOSKI *et al.*, 2009).

As práticas estratégicas nascem da interação entre as pessoas, os praticantes. Desde os principais gestores da organização, passando pelos investidores e líderes de vários níveis, incluindo *stakeholders* externos a organização (como por exemplo, contadores e clientes), todos são importantes para a reprodução, transferência e até mesmo inovação nas práticas estratégicas. Jarzabkowski (2005) e Whittington (2006) reintegram a importância dos atores na pesquisa sobre estratégia, direcionando atenção para as suas habilidades e conhecimento, como eles agem, com o que trabalham e com quem interagem, ou seja, a habilidade prática dos atores envolvidos faz a diferença. Os praticantes são divididos em dois grupos distintos: a Comunidade Organizacional e os Gestores Principais (*Top Management Team* – TMT). Sem desmerecer a importância e a influência da comunidade nas práticas estratégicas, a organização (seus diretores e a comunidade) designa para os gestores principais o papel de

responsáveis pelos resultados estratégicos. Eles são cobrados para que as práticas ofereçam agregação de valor e/ou vantagens competitivas, sendo assim, para a autora o alto escalão gerencial assume o papel de agente estratégico (JARZABKWOSKI, 2004; 2005).

*Práxis* são atividades, ações, atitudes e comportamentos, entre os atores estratégicos que une a formulação e implementação, o pensar e agir, o conteúdo e o processo estratégico, são orientadas para resultados (JARZABKWOSKI, 2005). É o trabalho de se fazer estratégia (WHITTINGTON, 2007), conduzir as práticas e seus atores através do tempo e em direção a resultados para a organização. Whittington (2006) propõem compreender a *práxis* como um fenômeno social onde as práticas e praticantes interagem em um grande fluxo de atividade estratégica. Nesse fluxo, as práticas cotidianas contribuem para a atividade em andamento, acionando interações entre ações e seus atores, as quais reciprocamente, reconfiguram a atividade estratégica (JARZABKWOSKI, 2004).

Para este trabalho adotaremos a proposta que Jarzabkowski (2005) apresenta da estratégia enquanto prática, a autora define quatro características das atividades que permitem visualizar a estratégia a partir das práticas: a) ver a estratégia como uma atividade situada; b) esta atividade está em um estado contínuo de construção; c) a construção da atividade situada é distribuída em múltiplos participantes; e d) poder de agência dos gerentes na avaliação das práticas (JARZABKWOSKI, 2005).

Estratégia como atividade situada refere-se ao modo pelo qual a atividade molda e é moldada pela sociedade no contexto na qual ela ocorre. Dessa forma os atores não podem ser separados do contexto no qual a atividade ocorre. A “situação provê um contexto interpretativo e [...] este contexto imbui significados aos artefatos e ações” (JARZABKWOSKI, 2005, p. 21, tradução nossa). A autora defende que toda ação possui um significado compatível com o contexto onde ela é interpretada e realizada, ou seja, a ação é *enacted* (WEICK, 1979). A prática estratégica compreende a interação entre o macro e o micro contexto, leva em consideração a incrustação social e a história para a interpretação das situações.

A estratégia não assume um estado reificado, materializado. Está continuamente em construção através da atividade, esteja ela em um estado inerte, de estabilização, legitimação ou em mudança. O estado inerte é resultado da recursividade da atividade estratégica, como por exemplo, reproduzir as metas de vendas; manter a mesma dimensão da equipe de atendimento após uma reestruturação do departamento (independentemente do volume de trabalho); ou ainda, manter a rotina de relatórios de controle mesmo após redefinição das atividades do setor. O oposto da inércia é a mudança. A mudança, com foco no futuro, busca

algo diferente para a estratégia, a organização busca uma nova ordem para estabilização. A estabilidade é considerada pela autora como uma atividade, dinâmica, habilidosa e cheia de propósitos. Não busca a inércia, mas sim o aproveitamento dos recursos, capacidades e ações do presente momento da organização (JARZABKWOSKI, 2004).

A atividade estratégica é distribuída e coletiva, ela nasce da ação individual, direcionada para o resultado e compartilhada através de interações, mediações e do compartilhamento de significados, por isso diz-se que a atividade é amparada pela natureza fragmentada do trabalho na organização. Atividades sociais complexas requerem múltiplos atores para a sua conclusão, cada um com parte do conhecimento e habilidades necessárias para a sua execução. Jarzabkowski (2005) adota uma visão das organizações como sistemas de atividades distribuídas, e esta distribuição tende a gerar ambigüidade nas propostas estratégicas e nas atividades. Conseqüentemente, para combater este problema da distribuição para a construção coletiva de atividades, a prática se preocupa com as estruturas e práticas interpretativas que desenvolvem atividades inteligíveis para esses atores distribuídos, produzindo uma estrutura social que é suficientemente coesa, estável e comprometida com a ocorrência de atividades coletivas.

*Strategizing* é como Jarzabkowski (2005) chama o papel dos gerentes principais, de escolher entre opções de ações disponíveis e convencer outros atores a agirem e comportarem-se como contribuintes de um sistema social compartilhado, na medida em que eles coordenam as atividades internas da organização para um amplo alinhamento coletivo da atividade estratégica. Além disso, devido às responsabilidades e posição dentro do fluxo de atividade organizacional atribuídos aos gestores, eles são os elementos centrais para a condução da atividade coletiva ao alcance dos objetivos desejados. Jarzabkowski (2005) define a avaliação prática como a dimensão da agência mais manifesta nos TMT, uma vez que, ela “envolve o exercício localizado de julgamento: a habilidade de ‘obter as coisas feitas’ dentro de contingências e demandas do aqui e agora” (JARZABKWOSKI, 2005, p. 32, tradução nossa). Em outras palavras, a capacidade dos administradores em adaptar, usar e manipular os recursos que possuem, conscientemente, em busca de resultados. A figura 4 resume o pressuposto de estratégia a partir das atividades e práticas desenvolvido por Jarzabkowski (2010).

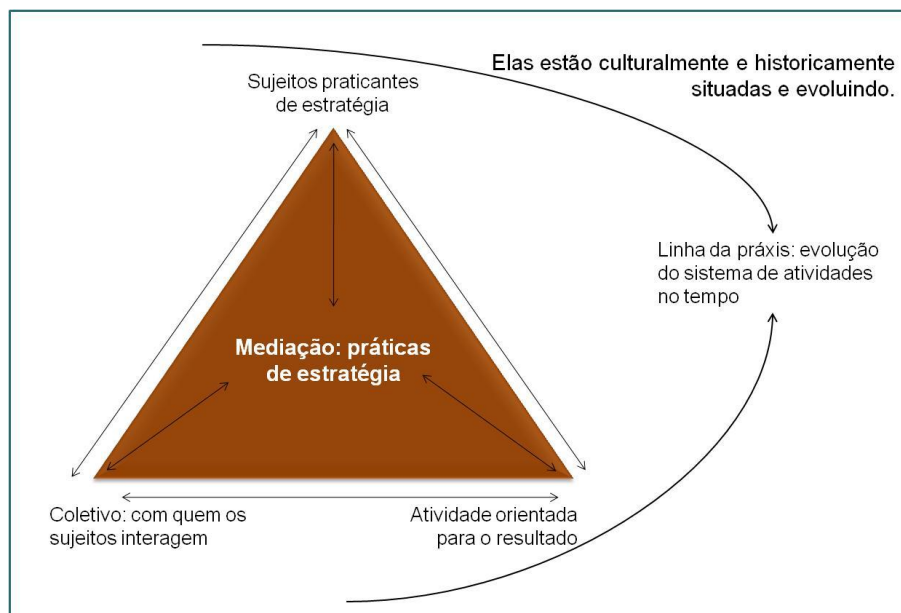


Figura 4 - Estudo da estratégia a partir do pressuposto da atividade.  
Adaptado de Jarzabkowski (2010).

### 2.3.2 O Estudo das Práticas Gerenciais sob a Perspectiva das Práticas Estratégicas

Atendendo à solicitação de Whittington (2007, pp.1582-1583) de estudarmos as práticas estratégicas sobre um “olhar sociológico”, à sugestão de Dunning de fomentar o diálogo interdisciplinar na pesquisa de Negócios Internacionais (CHENG *et al.*, 2009; DUNNING, 2002) e à conclusão de Jones e Coviello (2005, p.285) de que a pesquisa em internacionalização “[...] pode requerer um elemento de mudança de paradigma e lentes novas”, pretende-se aqui propor uma forma diferente de analisar as práticas relacionadas ao nível de internacionalização dos gestores e empresas paranaenses. O que poderá contribuir também, para identificar antecedentes, os processos e as consequências da internacionalização e a sua influência nos aspectos gerenciais (GRIFFITH *et al.*, 2008). O debate sobre práticas gerenciais, continuará sendo um tema persistente e complexo que deverá ser avaliado regionalmente (LEUNG *et al.*, 2005) e quanto à hibridização, Ralston (2008) e Witt (2008), concordam que esta proposta teórica é recente e precisa de mais pesquisa para fortalecer as suas proposições e mais comprovações empíricas para legitimar os resultados encontrados até o momento. Por isso a proposta de analisar as práticas gerenciais sob a perspectiva das práticas estratégicas.

A aproximação entre práticas gerenciais e estratégicas que justifique a adoção desta última como nossa perspectiva de análise, foi possível porque as práticas estratégicas, assim como as gerenciais, também são influenciadas e derivadas de características culturais como

valores e crenças (BALBINOT; BULGCOV *et al.*, 2009). As decisões, ações, atividades e práticas não são consideradas estratégicas para um indivíduo, são definidas coletivamente como estratégicas a partir da construção deste significado nas interações e relações rotineiras deste com o ambiente e o contexto que o cerca. Agentes estratégicos, (e.g. gestores, líderes, um grande vendedor, um consultor terceirizado) são os responsáveis pelos resultados organizacionais e, na tentativa de alcançá-los, negociam continuamente as decisões e ações com os demais atores organizacionais, os demais funcionários, o cronograma de reuniões estratégicas ou o procedimento certificado de fabricação (JARZABKOWSKI, 2005). Estas interações acontecem a partir das características culturais do grupo, segundo Whittington (2001). Mudanças no contexto ou no ambiente de negócios alteram os significados das práticas de mediação que permitem a interação entre os gestores principais e a comunidade organizacional. Conseqüentemente alteram o fluxo das ações individuais e promovem a evolução do sistema de atividades. Sendo assim, situações como a chegada de novas gerações de líderes (EGRI *et al.*, 2005), fusões, aquisições (SARALA; VAARA, 2010), melhorias tecnológicas, mudanças econômicas (INGLEHART; BAKER, 2000), contatos internacionais (JAEGER *et al.*, 2010) ou operações internacionais (RALSTON *et al.*, 1993) produzem mudanças em valores e práticas gerenciais e organizacionais, reconfiguram os significados e resultados que serão perseguidos pelas práticas estratégicas.

Para Jarzabkowski as práticas estratégicas podem ser apreendidas como um conjunto de atividades organizacionais que foram moldadas por fatores culturais através do tempo, buscando a vantagem competitiva da organização (JARZABKOWSKI, 2010). Whittington (2001) reforça essa aproximação explicando que as práticas são micro-atividades das pessoas personificadas pela cultura, pelas rotinas organizacionais e ambientais. Ou seja, as práticas estratégicas são adotadas pela organização para sobreviver ou competir em determinado mercado, para criar, manter ou aumentar suas vantagens competitivas e originam-se das raízes culturais de um grupo e da sua relação inicial com o mercado. Se as relações entre organização, mercado e sociedade mudam, as práticas também passam por uma reconfiguração e reconstrução através das novas relações sociais deste grupo e dele com outros grupos, outras sociedades (INGLEHART; BAKER, 2000; JARZABKOWSKI, 2004).

Newman e Nollen (1996) reforçam essa relação e comprovam empiricamente que a cultura nacional influencia diretamente nas decisões estratégicas das empresas multinacionais e a congruência das práticas com a cultura local (*host country*) influencia positivamente o atendimento ao mercado local e o desempenho organizacional. Diferentes culturas nacionais geram diferentes culturas organizacionais em uma mesma organização multinacional, e estas

moldam as práticas de cada braço da organização (KANUNGO, 2006). Podemos dizer que práticas derivadas de valores locais podem ser estratégicas para o desempenho internacional.

Por outro lado, a globalização da economia e dos mercados traz convergência, a internacionalização das grandes empresas e a industrialização de mercados emergentes possibilita a internacionalização das práticas que geram vantagens competitivas (PORTER, 1998), promove a homogeneização ou padronização dos comportamentos dos gestores e hábitos pessoais (LEUNG *et al.*, 2005), conseqüentemente das atividades organizacionais (HARZING; SORGE, 2003), das práticas estratégicas (AGUILERA; YIP, 2004; HARZING; SORGE, 2003; PETTIGREW *et al.*, 2002). Sendo assim, pode-se dizer que a internacionalização pode gerar práticas estratégicas convergentes ou globais. Ou ainda, estas práticas globais se mesclam as práticas locais citadas no parágrafo anterior, por influência da cultura regional e se transformam em práticas híbridas, únicas e adaptadas (EGRI *et al.*, 2005; INGLEHART; BAKER, 2000; LEUNG, 2008), criando outras possibilidades de vantagens competitivas (MACKINNON, 2008).

Orlikowski (2010) explica que as práticas podem ser definidas como uma perspectiva para a análise das ações, interações, relações e atividades sociais da organização. Esta perspectiva propõe que as práticas moldam a realidade organizacional a partir de sentidos e significados construídos continuamente nas relações sociais. Reciprocamente e conseqüentemente, as práticas são moldadas por esta realidade assumida, dando continuidade a este ciclo. Sendo assim, acreditamos que seja possível apreender as práticas gerenciais como práticas estratégicas, adotando as perguntas no formato *Isto é assim* proposto pelo GLOBE para levantar as práticas estratégicas atuais dos gestores paranaenses (GLOBE, 2006; GLOBE, T. F., 2006a). Seguindo o mesmo formato, formulamos perguntas sobre práticas estratégicas que reflitam as características da cultura brasileira, a partir das pesquisas de Machado-da-Silva e Oliveira (2001), Machado-da-Silva e Shimonishi (2003) e Chu e Wood (2008). Na fase qualitativa deste estudo, entrevistamos os gestores para entender sua rotina e perguntamos aos gestores quais são as práticas rotineiras e cotidianas que eles acreditam ser mais importantes para o sucesso do seu negócio, ou seja, suas práticas estratégicas. No próximo capítulo apresentamos como fizemos a coleta e análise destes dados.

A seguir, resumimos o conjunto teórico utilizado para guiar as análises dos próximos capítulos através da figura a seguir:



Figura 5 - Resumo do conjunto teórico utilizado.  
Elaborada pelo autor a partir da revisão teórica realizada.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo segue o problema de pesquisa e o desenho de pesquisa escolhido para estudar os fenômenos apresentados no capítulo anterior. Este desenho possui um alinhamento epistemológico positivista e funcionalista desde a definição do quadro teórico apresentado, passando pela seleção do campo de pesquisa, coleta e tabulação dos dados, até a análise e a síntese dos resultados que serão apresentados na conclusão do relatório de dissertação (BURREL; MORGAN, 1979).

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para contribuir com as discussões recentes sobre convergência global ou a hibridização dos valores e práticas gerenciais, analisando-os sobre a perspectiva da estratégia enquanto práticas cotidianas e relacionando-as ao nível de internacionalização das empresas paranaenses pergunta-se:

**QUAL A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A HIBRIDIZAÇÃO DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DOS GESTORES DE EMPRESAS PARANAENSES?**

#### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para responder à pergunta acima e orientar o pesquisador na condução deste estudo foram definidas perguntas específicas para cada variável construída na tentativa de compreender o fenômeno proposto. Abaixo seguem as perguntas específicas de pesquisa:

- a) Qual o nível de internacionalização das empresas paranaenses?
- b) Qual o nível de internacionalização dos gestores das empresas paranaenses pesquisadas?
- c) Como se caracteriza o efeito de hibridização das práticas dos gestores das empresas pesquisadas?
- d) Como a perspectiva das práticas estratégicas pode explicar a relação entre o nível de internacionalização e o efeito de hibridização das práticas gerenciais dos gestores;

### 3.3 VARIÁVEIS, HIPÓTESES E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Duas variáveis serão analisadas neste estudo a partir do problema de pesquisa formulado. O Nível de Internacionalização será a variável independente, composto por três dimensões de medida, Experiência, Comprometimento e Volume de operações internacionais e dividido em dois níveis: da organização e do gestor. O nível de internacionalização influencia as práticas dos gestores participantes. As Práticas são as variáveis dependentes da relação pesquisada, são medidas a partir das dez dimensões apresentadas na figura 3 do capítulo anterior e são analisadas sob a perspectiva das práticas estratégicas no nível do indivíduo. Sob a influência do nível de internacionalização, elas apresentam o efeito de hibridização entre práticas globais e locais, confirmando as hipóteses de pesquisa abaixo.

Com base nos fundamentos teórico-empíricos apresentados no capítulo anterior, algumas hipóteses foram elaboradas para analisar a relação entre as variáveis acima e responder às perguntas desta pesquisa. Abaixo seguem as hipóteses em ordem de importância para os testes dos fenômenos estudados:

**H<sup>1</sup> = O nível de internacionalização da organização influencia positivamente o nível de internacionalização do gestor.**

**H<sup>2</sup> = O nível de internacionalização do gestor influencia positivamente o nível de internacionalização da organização.**

**H<sup>3</sup> = O nível de internacionalização está relacionado positivamente com o efeito de hibridização das práticas estratégicas.**

Abaixo segue o modelo de relação das variáveis e as hipóteses propostas acima:

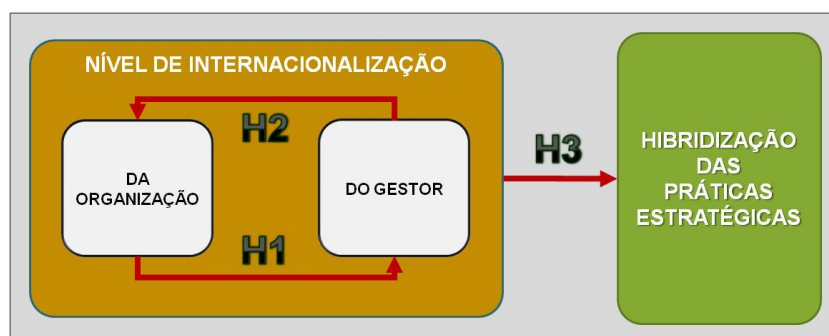


Figura 6 - Modelo de teste das hipóteses de pesquisa.

Posteriormente ao teste das hipóteses de pesquisa acima descritas, duas proposições secundárias foram formuladas pelo pesquisador para enriquecer os testes e as análises estatísticas:

P<sup>1</sup> = Diferentes características socioeconômicas da amostra como porte de empresa, autonomia administrativa e país de origem da empresa refletem diferentes níveis de internacionalização;

P<sup>2</sup> = Diferentes características socioeconômicas da amostra como porte de empresa, autonomia administrativa e país de origem da empresa refletem diferentes níveis de hibridização das práticas estratégicas;

Para que seja possível compreender como as variáveis foram construídas e serão mensuradas no campo abaixo seguem suas definições constitutivas e operacionais.

### 3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

#### 3.4.1 Nível de Internacionalização

A internacionalização é entendida como o processo pelo qual a empresa apresenta envolvimento em operações ou atividades fora do seu país de origem. Estas operações poderão ser de expansão para mercado estrangeiro (*outward*), operações estrangeiras para o país de origem (*inward*) com o objetivo de melhorar o desempenho atual da empresa, ou a ocorrência dos dois tipos de operação (HOLMLUND *et al.*, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; KARLSEN *et al.*, 2003; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). A atuação internacional envolve diferentes níveis de conhecimento, experiência e comprometimento de recursos e dos gestores (JOHANSON; VAHLNE, 1977) na escolha da localização, da forma de entrada, definição e manutenção das suas operações internacionais (BUCKLEY; CASSON, 2009; DUNNING, 2000), por isso, deduz-se que existem diferentes níveis de envolvimento da empresa com operações internacionais, ou seja, diferentes níveis de internacionalização. Sendo assim, nível de internacionalização passa ser a medida comparativa do volume de operações internacionais (SULLIVAN, 1994), somado ao grau de experiência internacional e comprometimento da empresa e dos gestores com as operações em países estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977; PAPADOPOULOS; MARTÍN MARTÍN, 2010).

A partir da proposta de Welch e Luostarinen (1988) adaptamos os critérios encontrados na literatura e definimos três dimensões para identificar o grau de atuação dos gestores e da empresa com o exterior:

- a) Experiência internacional: entende-se como a profundidade e diversidade de conhecimento, informação e relações desenvolvidas no tempo que geram aprendizado e influenciam positivamente o comprometimento e a atuação internacional (BALBINOT; BULGACOV *et al.*, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009; SULLIVAN, 1996);
- b) Comprometimento Internacional: é a dependência de recursos ou do processo produtivo estrangeiro (SULLIVAN, 1994; VERNON, 1966), assim como, a mentalidade, iniciativa e o interesse do gestor na atuação internacional (BELL *et al.*, 2004; YENIYURT *et al.*, 2005);
- c) Volume de operações internacionais: é a quantidade e proporção de atividades internacionais desempenhadas, proporcionando experiência e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Estas três dimensões de análise servirão para mensurar a internacionalização no nível do indivíduo e da organização. Sendo assim dividimos a definição operacional desta variável nestes dois níveis de análise.

***Definição Operacional do nível de internacionalização da empresa:***

Para cada uma das dimensões foram definidos itens de pergunta extraídos dos trabalhos pesquisados. No levantamento do tipo *survey* os itens foram formatados em um questionário objetivo com escalas intervalares e escalas ordinais e perguntas nominais conforme detalhado na tabela 3 a seguir (CRESWELL, 2007).

***Definição Operacional do nível de internacionalização do gestor:***

Para cada uma das dimensões extraídas dos trabalhos pesquisados adaptamos as medidas de internacionalização da organização para perguntas no nível do gestor. No levantamento do tipo *survey* os itens foram formatados em questionário objetivo com escalas intervalares e escalas ordinais conforme detalhado na tabela 3 e 4 a seguir. (CRESWELL, 2007).

Tabela 3 - Itens de pergunta para o nível de internacionalização da empresa.

Dimensão de Análise	Item de Pergunta	Tipo de pergunta
Experiência	<b>Tempo de atuação internacional</b> P14Q2. Há quantos anos sua empresa atua internacionalmente?	intervalar
	<b>Dispersão das transações e diversidade de modos de entrada</b> P13Q9. A sua unidade já atuou no mercado internacional?	nominal
	P14Q1. A sua unidade atuou no mercado internacional este ano?	nominal
	P14Q7. A sua empresa importa insumos, produtos, serviços ou bens de capital do mercado internacional?	nominal
	P15Q4. De quantos países diferentes sua empresa importa os insumos, produtos ou serviços acima	intervalar
	P15Q6. A sua empresa exporta direta ou indiretamente?	nominal
	P16Q1. Atualmente vocês vendem para quantos países diferentes?	intervalar
	P17Q1. Vocês possuem unidades próprias ou com participação societária no exterior (subsidiárias, filiais ou joint ventures)?	nominal
	P18Q2. Atualmente, em quantos países diferentes a sua empresa possui subsidiárias internacionais	intervalar
	<b>Rede de parceiros internacionais</b> P15Q5. Assinale abaixo os tipos de empresas com quem a sua organização possui alguma aliança estratégica, parceria ou contratos internacionais que envolvem importação:	categórica
	P16Q4. Assinale abaixo os tipos de empresas com quem a sua organização possui alguma aliança estratégica, parceria ou contratos internacionais que envolvem exportação:	categórica
	<b>Tecnologia estrangeira</b> P15Q2. Indique a proporção percentual dos recursos estrangeiros abaixo nas operações totais da sua empresa: 2.5 Serviços ligados a produção (projetos ou assistência), 2.6 Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros, 2.7 Programas, sistemas ou softwares, 2.8 Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria na linha de produção	intervalar
Comprometimento	<b>Dependência de recursos ou ativos estrangeiros</b> P15Q1. Marque abaixo os tipos de recursos que a sua empresa adquire no mercado internacional:	categórica
	P15Q2. Indique a proporção percentual de cada tipo de recurso estrangeiro abaixo nas operações totais da sua empresa:	intervalar
Volume	<b>Proporção de operações internacionais pelas totais</b> P15Q2. Indique a proporção percentual de cada tipo de recurso estrangeiro abaixo nas operações totais da sua empresa:	intervalar
	P16Q2. Qual é o percentual atual de vendas internacionais para cada tipo de empresa estrangeira listada? 2.1 Clientes locais exportadores, 2.2 Exportação para cliente final, 2.3 Exportação para representantes, 2.4 Exportação para subsidiárias.	intervalar
	P16Q3. Quantos tipos de produtos diferentes a sua empresa vende? 3.1 No mercado nacional, 3.2 No exterior, 3.3 No total.	intervalar
	P18Q1. Atualmente, a sua empresa possui quantas subsidiárias (filiais ou joint-ventures)?	intervalar

Fonte: elaborado pelo autor a partir da revisão teórica.

Tabela 4 - Itens de pergunta para o nível de internacionalização do gestor.

Dimensão de Análise	Item de Pergunta	Tipo de pergunta
Experiência	<b>Tempo de atuação internacional</b> P14Q.3. Há quantos anos você atua internacionalmente?  <b>Dispersão de contatos</b> P13Q1.1 Você possui contatos PESSOAIS em quantos países diferentes? P13Q2.1 Possui contatos PROFISSIONAIS em quantos países diferentes?  <b>Frequência de contatos</b> P13Q3. Com que frequência você mantém contato com pessoas no exterior? 3.1. Por telefone, 3.2. Por e-mail, 3.3. Por mensageiro eletrônico.  <b>Vivência e capacitação no exterior</b> P13Q6. Você já participou de algum curso estrangeiro no Brasil ou no Exterior? Quanto tempo? (liste os 6 últimos) P13Q7. Você já trabalhou no exterior? Quanto tempo? (liste os 5 últimos trabalhos ou empregos) P13Q8. Você já viajou para o exterior? Quanto tempo? (liste as 5 últimas viagens) P14Q5. Quais idiomas você atualmente fala, considerando o materno e os estrangeiros? (assinale tantos quanto necessário)	intervalar intervalar intervalar escala <i>likert</i> intervalar  intervalar intervalar categórica
Comprometimento	<b>Iniciativa e responsabilidade do gestor</b> P14Q4. De onde surgiu a proposta/decisão de internacionalizar as atividades da sua empresa? P14Q6. Das funções abaixo, quais você percebe que são sua responsabilidade na empresa? 6.1 Estimular os gestores e funcionários com a idéia de internacionalização da empresa 6.2 Estimular os gestores e funcionários a cumprir as atividades de internacionalização 6.3 Executar atividades relacionadas às operações internacionais da empresa 6.4 Coordenar e controlar as operações internacionais executadas de uma equipe 6.5 Tomar decisões que implicam em aumentar as operações internacionais 6.6 Desenvolver novas formas de atuar internacionalmente	categórica escala <i>likert</i>
Volume	<b>Volume de atividades internacionais</b> P13Q4. Quanto tempo você passa em páginas da internet internacionais ou em inglês? P14Q5. Você participa das atividades internacionais da sua empresa? Quais? P14Q6.3 De quem é a responsabilidade por: Executar atividades relacionadas às operações internacionais da empresa	intervalar categórica

Fonte: elaborado pelo autor a partir da revisão teórica.

### 3.4.2 Práticas Estratégicas

As práticas estratégicas, assim como as gerenciais, também são influenciadas e derivadas de características culturais como valores e crenças (BALBINOT; BULGCOV *et al.*, 2009). As decisões, ações, atividades e práticas não são consideradas estratégicas para um indivíduo, são definidas coletivamente como estratégicas a partir da construção deste significado nas interações e relações rotineiras deste com o ambiente e o contexto que o cerca. Agentes estratégicos, (e.g. gestores, líderes, um grande vendedor, um consultor terceirizado)

são os responsáveis pelos resultados organizacionais e, na tentativa de alcançá-los, negociam continuamente as decisões e ações com os demais atores organizacionais, os demais funcionários, o cronograma de reuniões estratégicas ou o procedimento certificado de fabricação (JARZABKWOSKI, 2005). Estas interações acontecem a partir das características culturais do grupo, segundo Whittington (2001).

Para Jarzabkowski as práticas estratégicas podem ser apreendidas como um conjunto de atividades organizacionais que foram moldadas por fatores culturais através do tempo, buscando a vantagem competitiva da organização (JARZABKOWSKI, 2010). Whittington (2001) reforça essa aproximação explicando que as práticas são micro-atividades das pessoas personificadas pela cultura, pelas rotinas organizacionais e ambientais. Ou seja, as práticas estratégicas são adotadas pela organização para sobreviver ou competir em determinado mercado, para criar, manter ou aumentar suas vantagens competitivas e originam-se das raízes culturais de um grupo e da sua relação inicial com o mercado. Se as relações entre organização, mercado e sociedade mudam as práticas também passam por uma reconfiguração e reconstrução através das novas relações sociais deste grupo e dele com outros grupos, outras sociedades (INGLEHART; BAKER, 2000; JARZABKWOSKI, 2004).

### ***Definição Operacional das práticas estratégicas:***

Para mensuração das práticas estratégicas desta pesquisa, propõem-se adotar sete dimensões de medidas do *GLOBE* utilizadas para identificar e categorizar as práticas gerenciais estudados pelo grupo (HOUSE *et al.*, 2001b; JAVIDAN; HOUSE *et al.*, 2006) e três dimensões das características culturais brasileiras, consideradas peculiares e que possuem definições e resultados congruentes entre os autores pesquisados (CHU; WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003; MACHADO-DA-SILVA; OLIVEIRA, 2001). Na tabela 5 a seguir apresentamos os itens de pergunta retirados dos modelos pesquisados e adotados. Para padronizar as perguntas, identificar e mensurar as práticas dos gestores entrevistados, este estudo fará perguntas do tipo *Isto é assim*. As perguntas foram aplicadas através de um levantamento do tipo *survey*, usando um questionário objetivo com escalas de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) do tipo *likert*.

Tabela 5 - Itens de pergunta das práticas estratégicas

DIMENSÕES DE MEDIDAS DE PRÁTICAS	ITENS DE PERGUNTA
Distância do Poder	GB 1-5 Nesta empresa, a influência de uma pessoa é baseada principalmente na autoridade do seu cargo *GB 1-13 Espera-se que os subordinados desta organização obedeçam seus superiores sem questionamentos *GB 1-25 As pessoas desta empresa que ocupam posições de poder tentam aumentar a sua distância dos indivíduos com menos poder
Aversão à Incerteza	*GB 1-1 A ordem e a consistência são perseguidas, mesmo quando é necessário experimentação e inovação *GB 1-16 A maioria do trabalho desta organização é altamente estruturado, levando a poucos eventos inesperados *GB 1-19 Os requisitos e instruções de trabalho desta empresa são definidos em detalhes, para que os funcionários saibam o que se espera que façam
Orientação Humanitária	*GB 1-9 Nesta empresa, as pessoas normalmente são muito preocupadas com os outros *GB 1-21 Nesta empresa, as pessoas normalmente são sensíveis em relação aos outros *GB 1-24 Nesta empresa, as pessoas normalmente são amigáveis *GB 1-29 Nesta empresa, as pessoas normalmente são generosas
Coletivismo Societal	*GB 1-7 Os gestores desta organização encorajam a lealdade ao grupo mesmo que as metas individuais sofram GB 1-12 Nesta empresa, o sistema de remuneração e/ou bonificações é concebido para maximizar interesses individuais *GB 1-30 - Nesta empresa a coesão dos grupos é mais valorizada que o individualismo
Assertividade	GB 1-2 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são agressivas GB 1-6 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são assertivas GB 1-10 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são dominantes GB 1-14 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são rudes
Orientação para o Futuro	*GB 1-3 - Para ter sucesso nesta empresa é preciso planejar com antecedência *GB 1-4 - A norma aceita por todos nesta organização é planejar para o futuro *GB 1-8 - As reuniões desta empresa normalmente são preparadas com muita antecedência (mais de duas semanas)
Orientação para o Desempenho	*GB 1-15 - Os funcionários desta empresa são encorajados a se esforçar continuamente por melhores desempenhos *GB 1-18 - Nesta empresa, as maiores recompensas são baseadas em somente eficácia no desempenho *GB 1-20 - Ser inovador para melhorar o desempenho da empresa normalmente gera recompensas significativas *GB 1-27 - A maioria dos funcionários da empresa definem metas de trabalho desafiadoras para si mesmo
Jeitinho	JT 1 Na sua empresa é comum os funcionários resolverem os desafios, contingências ou problemas do trabalho seguindo estritamente as regras e normas internas da empresa JT 2 Eu sempre dou um jeito ou encontro formas alternativas de contornar a burocracia que me impede de cumprir meu trabalho
Personalismo	PE 1 Para eu crescer na empresa dependendo dos meus contatos e relações pessoais **GB 1-18 - Nesta empresa, as maiores recompensas são baseadas em somente eficácia no desempenho
Formalismo	FO 1 Eu sigo normas, regras ou controles que não colaboram para o dia a dia do meu trabalho FO 2 Na empresa existem regras, normas ou controles que não colaboram com o dia a dia de trabalho, não são conhecidas ou cumpridas pelos funcionários

\* estas perguntas possuem escalas inversas e foram recodificadas no tratamento estatístico.

\*\* esta pergunta foi utilizada nas duas dimensões, pois ela foi formulada de forma muito parecida, com o mesmo objetivo e com respostas muito semelhantes nos trabalhos pesquisados (GLOBE, 2006; MACHADO-DA-SILVA; SHIMONISHI, 2003).

Fonte: as perguntas das dimensões culturais foram retiradas do questionário *alpha 1* do *GLOBE* (GLOBE, 2006) e as perguntas das características culturais brasileiras foram dos trabalhos de Machado-da-Silva e Oliveira (2001), Machado-da-Silva e Shimonishi (2003) e Chu e Wood (2008).



### 3.4.3 Hibridização das práticas gerenciais

Hibridização é o efeito de mudança nas práticas gerenciais que foi encontrada na análise comparativa entre os gestores da amostra deste trabalho e os resultados de pesquisas anteriores nacionais e internacionais. Por isso, acreditamos ser importante apresentar a sua definição constitutiva e operacional. Para definir hibridização, antes é preciso definir divergência e convergência das práticas gerenciais. Divergência local é o efeito de manutenção das diferenças culturais locais de indivíduos de um país ou organização em comparação a outros, mesmo quando estes estão sob influência da força do ambiente de negócio, seja ele, industrializado ou internacionalizado. Essa divergência se reflete no comportamento, nas práticas gerenciais e é percebida nos estudos quando há diferenças nos coeficientes que comparam as mesmas dimensões de práticas gerenciais entre grupos diferentes, ou ainda, quando as médias de valores ou práticas locais de um mesmo grupo mantêm-se próximas ou aumentam em comparação com estudos anteriores (RALSTON, 2008). Convergência global é o efeito de homogeneização de aspectos culturais e a substituição das práticas locais por globais percebido pela comparação entre gestores de diferentes regiões e que acontece por pressão do ambiente de negócios, em função do desenvolvimento tecnológico, industrial e da abertura dos mercados (RALSTON *et al.*, 1993; YENIYURT *et al.*, 2005).

Hibridização, então, é a mistura entre práticas convergentes e divergentes, é a tradução do termo usado por Ralston *et al.* (1993) no estudo de comparação entre práticas gerenciais de executivos americanos e chineses, para denominar o efeito que combina diferentes práticas gerenciais locais e globais em uma mistura híbrida e única, derivados da relação entre aspectos da cultura local e do ambiente internacional de negócios.

#### ***Definição operacional de hibridização:***

A hibridização pode ser percebida quando, na comparação das dimensões de práticas gerenciais, algumas médias apresentam convergência e outras divergentes das práticas derivadas da cultura local. Ou ainda, essa mistura entre convergência e divergência é percebida na comparação com médias referenciais de práticas consideradas globais identificadas em países altamente industrializados. Uma terceira forma de se perceber o mesmo efeito ocorre na análise de medidas diferentes em um mesmo grupo (RALSTON, 2008; RALSTON *et al.*, 1993).

### 3.4.4 Variáveis de Controle

Existem alguns fatores demográficos e econômicos que poderão servir para complementar as análises estatísticas deste trabalho, estes fatores serão identificados através do mesmo instrumento de pesquisa encaminhado aos gestores para mensuração das variáveis acima citadas:

**Porte da empresa:** é o termo utilizado para determinar o tamanho da empresa a partir do seu faturamento (BRASIL, 2010) ou o número de funcionários (IBGE, 2010). A proposta definida pelo BNDES em circular do dia 11 de março de 2010 estabelece que: a) Micro até 2,4 milhões; b) Pequena entre 2,4 e 16 milhões; c) Média entre 16 e 90 milhões; d) Médio-grande entre 90 e 300 milhões; e) Grande: acima de 300 milhões de reais anuais. Já a medida do porte da empresa utilizada pelo IBGE em seus relatórios anuais (IBGE, 2010) tomam como base o número de funcionários, separados em quatro faixas: a) Micro 0 a 9 pessoas; b) Pequena 10 a 49 pessoas; c) Médio 50 a 99 pessoas; d) Grande: 100 a mais pessoas. Após revisão teórica e a constatação do tamanho da amostra da pesquisa, decidimos adotar um padrão mais simples de classificação de porte de empresas utilizado nos trabalhos estudados: a) PME reúne a micro, pequena e média empresas e b) GRE para as empresas grandes e médio-grandes.

**Origem da empresa:** termo utilizado para definir o país de fundação da empresa. Foram utilizadas neste estudo duas opções de origem, brasileira e estrangeira.

**Autonomia administrativa:** este termo foi criado pelos autores para analisar separadamente as respostas das subsidiárias e das matrizes, esta é uma das primeiras perguntas do questionário.

**Atividade da Empresa:** o que a academia internacional chama de *industry* no Brasil conhecemos por atividade econômica, setor ou ramo de atuação da empresa. No levantamento *survey*, solicitamos aos participantes identificar a atividade econômica da empresa de acordo com o Cadastro Nacional de Atividade Econômica (CNAE) do IBGE (IBGE, 2007a), o qual possui quinze grupos de atividades econômicas. Acredita-se que por termos utilizado a base de dados da Federação de Indústrias do Paraná para o envio dos convites de participação, contatos telefônicos e envio do endereço eletrônico do questionário da pesquisa, 69% dos respondentes concentram-se na opção Indústrias de transformação e outros 8% estão na agroindústria, portanto, decidimos não adotar esta variável de controle para analisar os resultados. Apenas para registro explicamos que Indústria da transformação é (IBGE, 2007b, p. não definida):

“Esta seção compreende as atividades que envolvem a transformação física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes com a finalidade de se obterem produtos novos. Os materiais, substâncias e componentes transformados são insumos produzidos nas atividades agrícolas, florestais, de mineração, da pesca e produtos de outras atividades industriais.”

### 3.5 DESENHO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

#### 3.5.1 Desenho da Pesquisa

A investigação teve seu início com pesquisas bibliográficas, documentais, levantamento de dados secundários, identificação e definição do campo de pesquisa, assim como, a fundamentação e construção das variáveis de pesquisa.

Inicialmente, a pesquisa proposta foi desenhada sobre o método quantitativo de coleta e análise dos dados (CRESWELL, 2007), contudo, em função da quantidade limitada de respostas, optou-se por aprofundar a análise dos fenômenos deste estudo com uma etapa paralela de análise qualitativa, tornando o estudo multimétodo (CRESWELL, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada pode ser caracterizada como um desenho de pesquisa misto aninhado concomitante, ou seja, a coleta dos dados quantitativa e qualitativa acontece sem uma seqüência prioritária, mas a análise dos dados recebe prioridade em função do método quantitativo, inicialmente pretendido (CRESWELL, 2007). Creswell (2007) explica que o método de análise menos prioritário (neste caso, o qualitativo) fica embutido no método prioritário, com objetivo de reforçar as análises, ou apresentar diferentes resultados. Os dados dos dois métodos são reunidos durante a análise do projeto, tendo ou não uma perspectiva teórica orientadora. Neste caso teremos duas, a perspectiva da hibridização dos valores gerenciais e a dos valores como práticas estratégicas. Graficamente podemos resumir a estratégia de pesquisa deste trabalho conforme figura a seguir:

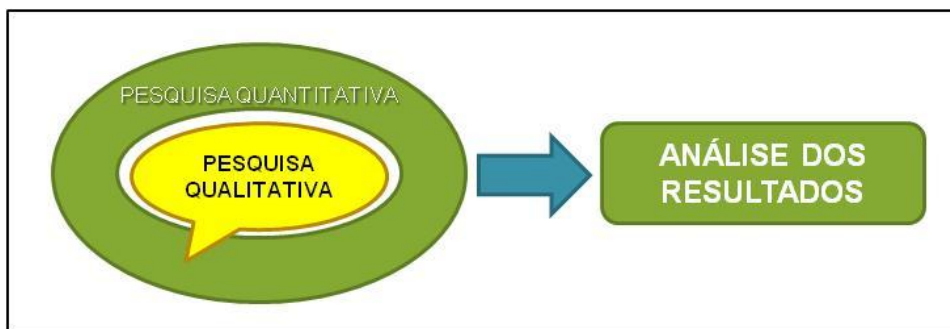


Figura 7 - Estratégia de pesquisa mista aninhada concomitante. Baseada em Creswell (2007, p. 217)

### 3.5.2 População e Amostra

A definição da população é influenciada pelo método de pesquisa escolhido e as características do fenômeno estudado (SAUNDERS *et al.*, 2000). Primeiramente, o método quantitativo de pesquisa motiva o pesquisador em busca de análises estatísticas paramétricas, ou seja, a adoção de variáveis para as análises de relações estatísticas (BRYMAN; DUNCAN, 2005) e uma amostra superior a cem participantes (respondentes) para resultados estatísticos paramétricos e representativos (BABBIE, 1999).

Por se tratar de um estudo envolvendo instrumento de coleta *survey* baseado em estudos internacionais extensos sobre valores e práticas gerenciais, o pesquisador decidiu buscar uma amostra não-probabilística mínima de 300 questionários respondidos e válidos para a análise de acordo com a regra proposta por Bryman e Duncan (2005) de 30 respondentes para cada dimensão de análise. A experiência pessoal do pesquisador como gestor gerou preocupação com o tamanho de amostra necessário e com as dimensões do questionário. Ele sabe por experiência que grande parte dos empresários paranaenses está distante dos interesses da academia e, por isso, temia um número muito reduzido de respostas. Em função disso, a população definida era abrangente suficiente para se conseguir alcançar o número de respostas previsto para essa amostra.

Foi necessário não limitar-se a um setor específico da indústria como educação, tecnologia, automobilística ou alimentação. Como o nível de análise é o indivíduo, optou-se por expandir ao máximo a abrangência do levantamento, contudo, para que se tenha maior significância dos efeitos possíveis da internacionalização, e um limite de amostra para possíveis generalizações posteriores, optou-se por direcionar o instrumento de coleta para os gestores das empresas (e.g. diretor, gerente, supervisor ou coordenador). Decidiu-se também incluir a participação de gestores de empresas não internacionalizadas, com isso esperava-se, atingir a amostra necessária e analisar a relação entre as práticas e o *nível zero* de internacionalização.

De acordo com o Instituto paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP) trinta e uma mil indústrias estavam estabelecidas no Paraná em 2008. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) identificou em 2009 um total de 4.392 empresas atuando com importações e exportações no Paraná (MDIC, 2009). No catálogo de indústrias do Paraná (FIEP, 2010) existem aproximadamente 1.529 empresas importadoras e/ou exportadoras em 2009 com endereço eletrônico para contato e envio do questionário (*e-mail*). Existem outras

2.041 empresas que não atuam no mercado internacional e também possuem *e-mail* para contato. Além destes 3.570 *e-mails*, contatamos aproximadamente outros 600 empresários através de outras bases de dados como a da secretaria de cursos de especialização em administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), da Câmara Americana de Comércio ou através da página do projeto de pesquisa conjunta com a Universidade McGill do Canadá, criada dentro do portal da UFPR ([www.ufpr.br/~lminghini](http://www.ufpr.br/~lminghini)).

A reação dos gestores durante o pré-teste do instrumento de coleta confirmou a preocupação com o baixo índice de resposta. Aproximadamente quatro mil *e-mails* receberam pelo menos dois convites para participar do levantamento e coleta de dados, deste total, noventa e nove respondentes iniciaram o preenchimento do questionário eletrônico, mas apenas 30% dos que respondiam iam até o final. Mesmo após divulgação via internet, contatos telefônicos, por *e-mail*, visitas e participação em eventos, apenas 36 participantes responderam corretamente até o final do questionário, caracterizando nossa amostra quantitativa como não-paramétrica.

Sabendo que uma amostra não-paramétrica pode comprometer as análises estatísticas previstas, decidimos então agendar entrevistas com gestores de empresas em diferentes níveis de atuação internacional. Para a fase qualitativa decidimos selecionar empresas da indústria da transformação, pois estas foram maioria na fase quantitativa (69%). As empresas foram identificadas novamente pelo catálogo de indústrias da FIEP e foram selecionadas aleatoriamente e por conveniência (CRESWELL, 2007). Ou seja, uma delas foi contatada aleatoriamente e o gestor aceitou realizar a pesquisa, uma delas nos abriu as portas porque tínhamos proximidade com um dos gestores e outra nos recebeu em função da nossa participação em um evento sobre importação e exportação que viabilizou o acesso ao gestor. Foram realizadas cinco entrevistas, mas nos concentramos apenas nas quatro que contribuíram de alguma forma para as análises deste trabalho.

### 3.5.3 Nível e Unidade de Análise

Grande parte das pesquisas estudadas neste trabalho preocupa-se com níveis macro e meso e poucas se preocupam com o nível do indivíduo (SARALA; VAARA, 2010), apresentamos um resumo na tabela 2 da página 39. O nível de análise nos estudos de Administração pode variar entre macro, que são os estudos de ambiente externo à organização (e.g. sociedade, país ou setor da indústria), meso podemos dizer que é o nível intermediário da organização, seus setores ou grupos de indivíduos e o mais específico é o micro-nível o do indivíduo e a sua relação com o meio (CRESWELL, 2007; SAUNDERS *et al.*, 2000). Neste

trabalho o nível de análise será o indivíduo e a unidade de análise serão as práticas estratégicas dos gestores destas empresas.

Entende-se aqui como indivíduo o gestor das empresas definidos por Bulgacov *et al.* (2007) como o agente estratégico, tomadores de decisões, os quais serão divididos em *middle managers* ou gerentes intermediários (MDM) e o *top management team* ou time principal de gestão (TMT) (JARZABKWOSKI, 2004).

### 3.5.4 Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental, em páginas do Governo do Estado na internet ou nas bases de dados de institutos de pesquisa e desenvolvimento como a FIEP. Além disso, foram estudados livros e artigos que tratam de estudos empíricos realizados sobre estes temas.

Os dados quantitativos foram coletados através de instrumento específico de levantamento *survey* (BABBIE, 1999). Um questionário estruturado foi desenvolvido em conjunto com o pesquisador Alfred Jaeger e seus colegas da Universidade McGill do Canadá, para um projeto de pesquisa semelhante, tomando como base os modelos internacionais e nacionais pesquisados para definir as perguntas usadas na coleta de dados e apresentadas neste capítulo (GLOBE, 2006; JAEGER *et al.*, 2010; MACHADO-DA-SILVA; OLIVEIRA, 2001). Este questionário foi elaborado para ser respondido sem a necessidade de entrevistas, ou seja, foi encaminhado por mensagem eletrônica diretamente aos gestores selecionados e disponibilizado na *internet*. O questionário, que consta nos apêndices deste relatório, foi desenvolvido com perguntas objetivas nominais categóricas ou dicotômicas (e.g. assinale abaixo os tipo de importação; sim e não; concordo e discordo), escalas intervalares (e.g. há quanto anos?) e escalas do tipo *likert* com intervalos que vão de 1 até 7 (BABBIE, 1999). Um pré-teste qualitativo foi realizado com a participação de oito gestores para avaliar o nível de compreensão das perguntas. Após os ajustes realizados em função do teste qualitativo, ele foi enviado via *e-mail* à população definida acima.

Os tratamentos estatísticos quantitativos utilizados neste trabalho foram baseados nos relatórios do grupo GLOBE (GLOBE, T. F., 2006a; 2006b), nos estudos de Sullivan (1994) e Sarala e Vaara (2010). Para podermos comparar os resultados encontrados com os resultados dos trabalhos anteriores, vários testes paramétricos foram adotados na análise do nível de internacionalização e o efeito dos valores e práticas, mesmo para uma amostra de 36 respondentes, conforme Bryman e Duncan (2005) e Hair *et al.* (1998, *apud* Sarala e Vaara, 2010). Testes não-paramétricos como nível de aderência (*chi-quadrado*), testes descritivos e

exploratórios, teste de normalidade, teste de independência (*crosstabs*), análise de diferenças significativas entre médias de dois ou mais grupos e análise de correlação de *Spearman*, foram utilizados quando necessário para reforçar as análises paramétricas.

Para a coleta de dados na fase qualitativa, escolhemos a técnica das entrevistas pessoais, por proximidade e importância. Proximidade porque o contato com o gestor tornou-se inevitável já na fase quantitativa, visto que o nível de sucesso das respostas válidas por meio indiretos (e.g. correio eletrônico) ficou abaixo de um ponto percentual. Importância porque a entrevista com o gestor possibilita contato direto e em profundidade com o nível e o objeto de análise. A coleta via entrevista foi orientada por um roteiro construído a partir da construção das variáveis desta pesquisa. O foco principal do roteiro de entrevista foi explorar situações do cotidiano do gestor para coletar práticas que pudessem se relacionar com as dez dimensões de medida das práticas gerenciais definidas anteriormente. As entrevistas foram gravadas em mídia digital com a autorização dos entrevistados e alguns deles optaram por não serem identificados, por isso, decidimos manter sigilo da identidade de todos.

O tratamento das entrevistas foi feito com base nas sugestões metodológicas de Creswell (2007), através de análise de conteúdo sem o apoio de sistemas e programas computacionais específicos. Extratos do conteúdo das entrevistas foram identificados e classificados de acordo com a tabela 6 a seguir e a partir da classificação, os resultados qualitativos foram analisados comparativamente com os resultados quantitativos, reforçando as análises apresentadas nos próximos capítulos.

Tabela 6 - Classificação do conteúdo das entrevistas para análise qualitativa

Caracterização das práticas	CARACTERIZAÇÃO
<b>Distância do Poder</b>	Diferentes níveis nos quais os membros de uma organização ou sociedade esperam e concordam que o poder pode ser compartilhado desigualmente (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).
<b>Aversão à Incerteza</b>	Definido como a medida para a qual os membros de uma organização ou sociedade confiam nas normas, rituais e práticas burocráticas da sociedade para aliviar a imprevisibilidade dos eventos futuros (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).
<b>Orientação Humanitária</b>	É o grau no qual os indivíduos na organização ou sociedades encorajam e premiam seus membros quando são justos, altruístas, amistosos, generosos, atenciosos e gentis com os outros (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).
<b>Coletivismo Societal</b>	Coletivismo na sociedade reflete o grau no qual as práticas institucionais organizacionais e sociais encorajam e premiam a distribuição coletiva de recursos e a ação coletiva (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).
<b>Orientação para o Futuro</b>	É o grau no qual os indivíduos na organização ou sociedades se empenham em comportamentos voltados a situações futuras ou de longo-prazo, postergando as recompensas (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).
<b>Orientação para o Desempenho</b>	Refere-se à medida na qual uma organização ou sociedade encoraja e premia seus membros por melhorias de desempenho e excelência (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).
<b>Personalismo</b>	Personalismo enfatiza as relações, os conhecidos, expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo ou comunidade. Alto grau de confiança na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. Favoritismo e paternalismo nas relações (CHU; WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA; OLIVEIRA, 2001).
<b>Comprometimento</b>	O comprometimento dos gestores com o mercado internacional é uma consequência das decisões tomadas baseados nas informações e experiência pessoal dos gestores e da organização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No capítulo seguinte apresentamos a análise inicial dos dados coletados tanto na fase quantitativa como na fase qualitativa. Por análise inicial entende-se a caracterização das amostras qualitativa e quantitativa, a análise de validade interna e as relações internas dos constructos que teoricamente formam as variáveis que estamos relacionando nesta pesquisa (CRESWELL, 2007). Ali iniciamos também a análise comparativa entre os resultados quantitativos e qualitativos. Adiante, no capítulo cinco, apresentamos as relações entre as variáveis apresentadas e respondemos às perguntas, às hipóteses e aos pressupostos de pesquisa definidos.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A metodologia utilizada impõe algumas limitações de forma, o estudo quantitativo pode ser questionado por falta de profundidade na construção das variáveis, na coleta dos dados que explicariam os fenômenos estudados e na análise estatística dos dados coletados, enquanto que o método qualitativo sofre a crítica do poder de representatividade e generalização dos resultados em função do contexto ou das circunstâncias intervenientes (CRESWELL, 2007). Uma amostra de 36 gestores para o estudo quantitativo e de quatro gestores para o estudo qualitativo pode limitar ainda mais o poder de generalização da pesquisa e os coeficientes de determinação demonstram essa limitação. Limitações de conteúdo também podem ser consideradas, como por exemplo, as dimensões escolhidas para mensuração dos valores e práticas e o instrumento de coleta estão sendo revisados em debates acadêmicos internacionais (TUNG; VERBEKE, 2010). As práticas estratégicas por sua vez são construídas socialmente, a partir de um contexto, onde ocorrem as relações entre atores (JARZABKWOSKI, 2005). Como o contexto organizacional é dinâmico, pode ser considerado como redutor do poder de generalização dos resultados. Acredita-se que a metodologia do *GLOBE* (GLOBE, 2006) mostrou-se útil para auxiliar na captura de práticas locais ou globais, contudo, outras práticas mais específicas podem ser estudadas qualitativamente e os instrumentos de coleta podem ser reformulados para adaptar-se a grupos sociais mais específicos, e evitar problemas com a adesão e participação dos gestores brasileiros.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Milhares de gestores paranaenses foram convidados para participar deste estudo, mais de 300 ligações telefônicas foram realizadas para reforçar a importância da participação dos gestores, mais de 10 visitas foram realizadas para preencher os questionários ou realizar entrevistas. Ao final 36 gestores responderam ao questionário corretamente até o final e quatro gestores foram ouvidos em entrevistas de mais de uma hora de duração cada para comparar os resultados da pesquisa quantitativa com a qualitativa que apresentamos a seguir.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

#### 4.1.1 Fase Quantitativa

O nível de análise deste estudo é o indivíduo e suas práticas, sendo assim, para caracterizar a amostra das análises realizadas, iniciaremos descrevendo os respondentes. Os gestores foram categorizados hierarquicamente como proprietários, presidentes, diretores, superintendentes, gerentes, supervisores, coordenadores ou outro cargo de gestão exercido na empresa (o qual deveria ser especificado). Os trinta e seis respondentes são predominantemente homens (86,1%), com apenas cinco respondentes do sexo feminino. A maioria dos participantes exerce o cargo de gerente (38,9%), sendo todos homens, seguido pelo cargo de proprietário (25,0%) e diretor (13,9%). Como a distribuição de cargos em sete níveis hierárquicos diferentes apresentou baixo nível de significância ( $p = 0,00$ ), decidimos agrupar os cargos dos gestores em dois níveis hierárquicos e verificar se poderíamos melhorar o nível de significância. O primeiro grupo reuniu os proprietários, presidentes e diretores (16 casos) e o segundo reuniu os demais (20 casos). Dessa forma encontramos alto nível de significância ( $p = 0,505$ ), a proporção de homens e mulheres nos dois grupos ficou equilibrada ( $\text{sig. 2-tailed} = 1,00$ ) e foi possível perceber que 44,4% dos participantes podem ser enquadrados como *top management team* (TMT) (i.e. topo do time de gestão) e 66,6% como *middle managers* (MDM) (i.e. gestores intermediários) (JARZABKWOSKI *et al.*, 2007).

A idade dos respondentes varia entre 22 e 62 anos. De acordo, com as análises estatísticas descritivas e de frequência, encontramos uma distribuição plana dos valores, ou seja, as idades variam bastante. Verificamos que a média é de aproximadamente 40 anos, os

quartís de frequência foram divididos nas faixas de 22 a 32 (30,6%), 33 a 39 (27,8%), 40 a 48 (19,4%), 49 a 62 anos (22,2%) e 58,4% das idades estão abaixo da média. Separados hierarquicamente as idades apresentam-se conforme tabela 7. Os tempos de experiência dos gestores na empresa onde trabalham e no seu ramo de negócio também possuem distribuição plana. O tempo de empresa está distribuído em: 1 a 4 anos (33,3%); 5 a 8 anos (25,0%); 9 a 12 anos (19,4%) e 13 a 30 anos (22,2%). Sendo assim, 58% (21 respondentes) possui experiência inferior a 9 anos de trabalho na empresa atual. Quanto à experiência no ramo de atividade, os respondentes possuem uma distribuição simétrica onde cada quartil soma nove respondentes ou exatos 25%. A formação educacional de vinte e nove dos trinta e seis respondentes é de pós-graduação, sendo que vinte e cinco são especialistas e quatro são mestres ou doutores, entre eles estão um proprietário, dois gerentes e um supervisor.

Tabela 7 - Relação entre idade e cargo dos respondentes

<i>Top Management Team</i>	Média de idade	43,56
	Média Robusta em 5%	43,29
	Desvio Padrão	9,121
	Idade Mínima	30
	Idade Máxima	62
	Distância	32
	Distância entre-quartís	15
	<i>Skewness</i>	,207
	<i>Kurtosis</i>	-,676
<i>Middle Managers</i>	Média de idade	37,05
	Média Robusta em 5%	36,67
	Desvio Padrão	10,154
	Idade Mínima	22
	Idade Máxima	59
	Distância	37
	Distância entre-quartís	17
	<i>Skewness</i>	,776
	<i>Kurtosis</i>	-,234

Fonte: dados da pesquisa.

Os gestores atuam em diversas áreas da organização e vários acumulam responsabilidade sobre atividades diferentes. Aproximadamente metade participa das atividades administrativas da empresa (55,6%), na sequência aparecem atividades de produção (44,4%), compras (38,9%), marketing, vendas e importação são responsabilidade de

33,3% dos gestores respondentes. É importante notar que 69,4% dos respondentes não estão diretamente ligados às atividades de exportação e 66,7% às atividades de importação.

Vinte e três gestores atuam na matriz das suas empresas (63,9%) enquanto treze atuam em subsidiárias (duas subsidiárias de empresa nacional e onze de multinacionais estrangeiras), dentre as matrizes, três são empresas sediadas no Brasil com participação societária majoritária estrangeira. As origens das empresas estrangeiras são diversas: Alemanha, Argentina, Áustria, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Noruega e Suécia. Duas filiais são alemãs e três estadunidenses.

A definição da população não foi limitada a um setor da indústria específico em função do nível de desistência previsto em função do tamanho do questionário. Mesmo assim, para identificar prováveis variações causadas pela atividade econômica onde atuam, os gestores responderam a uma pergunta de classificação da atividade econômica da empresa, conforme padrão nacional proposto pelo IBGE (2007b). A grande maioria dos respondentes atua na indústria (77,7%), sendo vinte e cinco participantes da indústria de transformação (69,4%) e três da indústria agrícola/florestal (8,3%), conforme apresentado na figura 9 a seguir. Apenas uma destas empresas participa de um arranjo produtivo local (APL) criado para apoiar as empresas de desenvolvimento de softwares da capital paranaense.

Como descrito no item 3.5.2, o questionário foi enviado para gestores de empresas que não importaram ou exportaram em 2009, dezoito responderam à pesquisa dizendo que não atuaram internacionalmente e seis questionários foram considerados válidos para este estudo. Ou seja, das trinta e seis respostas, trinta são de gestores de empresas que atuam no mercado internacional e apenas uma destas empresas não atuou internacionalmente durante 2010. Do total de empresas que atuam no mercado internacional, quatro atuaram somente na importação de insumos, bens de capital ou mercadorias, três somente exportaram produtos ou serviços, 23 importaram e exportaram e 12 empresas além de importar e/ou exportar, possuem unidades em outros países, conforme apresentado na tabela 8.

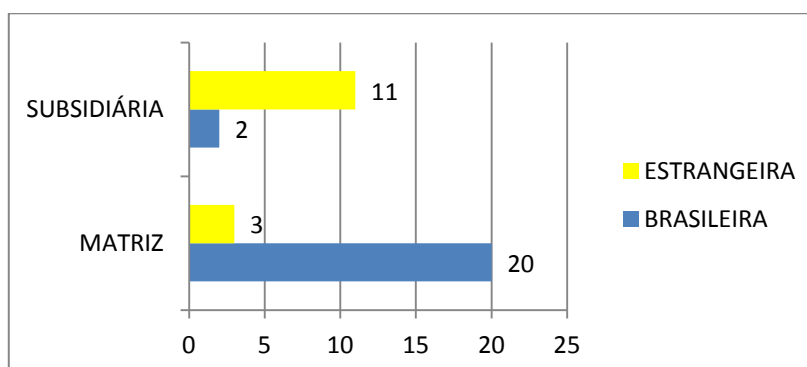


Figura 8 - Relação das empresas por origem e autonomia administrativa. Fonte: dados da pesquisa.

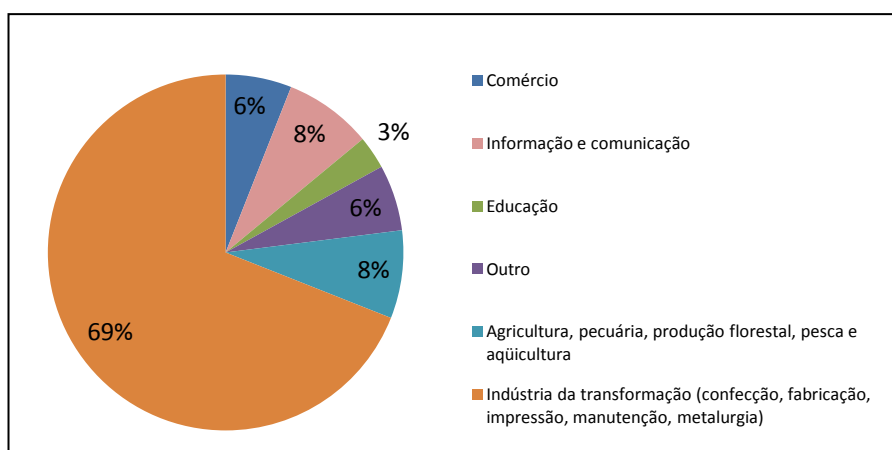


Figura 9 - Atividades econômicas das empresas dos gestores participantes.  
Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 8 - Relação das operações internacionais identificadas

Tipo de operação		Frequência	%
Realizou operações internacionais	Não	6	16,7
	Sim	30	83,3
	Total	36	100,0
Realizou operações internacionais em 2010	Não	7	19,4
	Sim	29	80,6
	Total	36	100,0
Operações de importação	Não	9	25,0
	Sim	27	75,0
	Total	36	100,0
Operações de exportação	Não	10	27,8
	Sim	26	72,2
	Total	36	100,0
Operações de importação e exportação	Não	6	16,7
	Sim	23	63,9
	Total	36	100,0
Possui unidades no exterior	Não	24	66,7
	Sim	12	33,3
	Total	36	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a classificação de porte de empresas definido pelo BNDES (BRASIL, 2010) os respondentes trabalham em seis empresas categorizadas como microempresas (17,1%), dez de pequeno porte (28,6%), nove são médias (25,7%), três de médio-grande porte (8,6%) e sete são grandes empresas (20,0%). Adotando a classificação utilizada pelo IBGE, o qual utiliza o número de funcionários, temos duas microempresas (5,7%), dez pequenas empresas (28,6%), duas de porte médio (5,7%) e dezenove empresas de

grande porte (54,3%). As figuras 9, 10 e 11 ajudam a visualizar a categorização do porte das empresas participantes.

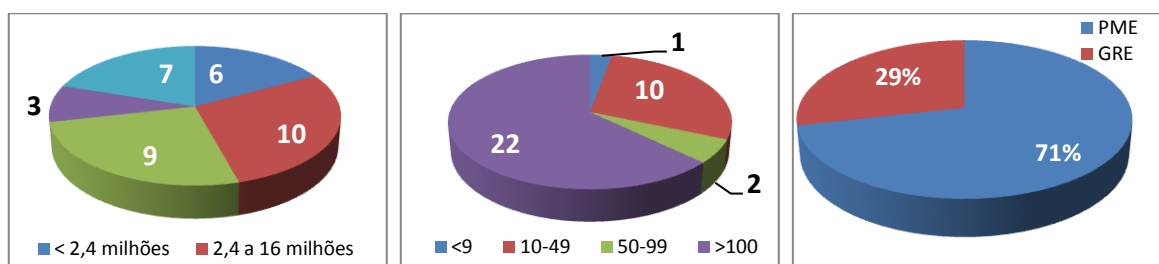


Figura 10 - Porte das empresas segundo BNDES, IBGE e em duas categorias (PME/GRE).

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.1.2 Fase Qualitativa

Como explicamos anteriormente, dois gestores entrevistados solicitaram que os nomes e nomes das empresas não fossem revelados, portanto decidimos resguardar o nome de todas as empresas participantes usando codinomes. Todas elas são indústrias de transformação e em todas elas conseguimos entrevistar o proprietário, o diretor ou o gerente. Todas as empresas entrevistadas estão no estado do Paraná, uma é empresa familiar de capital nacional, uma é empresa de grande porte e outra é subsidiária de um grupo estrangeiro.

O primeiro gestor entrevistado é proprietário da empresa que chamaremos de *EMBALAGEM*. É uma empresa familiar de médio porte (IBGE, 2007a), com 80 funcionários, localizada em Londrina no interior do Paraná. Ela fabrica contentores flexíveis para carga granel do tipo *big bags* a base de matérias plásticas. Fatura em média um milhão de reais por ano e possui duas unidades industriais em Londrina e em Ibiporã. Fundada em 1987, a empresa ainda não possui operações internacionais frequentes, mas o seu diretor está buscando informações e profissionais que ajudem a empresa a importar matéria-prima com menores custos e exportar o produto acabado com regularidade. Realizou uma ou duas vendas para o Mercosul e está planejando o primeiro embarque de importação, a expectativa é de que em 2011 o material esteja no Brasil para ser utilizado. Essa compra internacional, de acordo com o proprietário, faz parte de um objetivo de crescimento, que é aumentar 50% em volume de produção e vendas, crescimento possível de acordo com ociosidade de capacidade produtiva.

A *EMBALAGEM* passou a ser administrada pelo atual proprietário a partir de 2006, ele é filho do fundador e nosso entrevistado. Ele tem 42 anos, atua na empresa desde jovem e participa principalmente das atividades de produção, delegando as rotinas comerciais e financeiras para gerentes contratados. Ele comentou que neste momento está se preparando

para iniciar suas atividades internacionais. Há seis meses está estudando sua primeira importação, realizou vários cursos junto ao Banco do Brasil, participa do Programa de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) da Agência brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), contratou prestadores de serviços para a negociação e importação da matéria-prima estrangeira.

O segundo gestor atua como gerente de produção na matriz de uma grande indústria brasileira sediada na capital paranaense. A empresa chamada aqui como *BELEZA* foi fundada em 1977, possui atualmente mil e duzentos funcionários, faturamento médio anual de mais de 1 bilhão de reais e fabrica produtos cosméticos e de higiene pessoal. A empresa atua em atividades internacionais, predominantemente na importação de insumos e matérias-primas e equipamentos. Mas a empresa também exporta o produto fabricado aqui para o cliente final em 11 países diferentes.

O gerente da *BELEZA* possui 59 anos, dos quais 38 foram dedicados a esse ramo de negócio e a oito atua nesta empresa como gerente de produção. Além da produção, ele também responde pelas atividades de compras internacionais, contudo, ele possui uma equipe de 05 supervisores que atuam diretamente com essas atividades, inclusive a de importação. Ele possui especialização no Brasil, mas já estudou e trabalhou no exterior. No começo da carreira fez um curso de curta duração nos Estados Unidos e estágios de curta duração em três países diferentes.

Outros três gestores foram entrevistados na subsidiária paranaense de em uma multinacional Americana especializada em tampas e fechos para embalagens industriais com várias subsidiárias no Brasil, aqui será chamada de *TAMPA*. A *TAMPA* importa insumos, matérias-primas, equipamentos e exporta vários dos seus produtos há muitos anos. Possui mais vendas para o mercado externo do que interno, seus maiores clientes aqui e lá fora são empresas do próprio grupo. Na América Latina ela possui alguns clientes finais desenvolvidos por um gerente comercial que não trabalha mais na empresa. O diretor da unidade de Curitiba foi um dos três entrevistados possui 60 anos, atua a 12 anos na empresa e nesse ramo de negócio. Possui 18 anos de experiência com operações de importação e de exportação. O diretor da *TAMPA* possui autonomia para as decisões de exportação e importação, mas as prospecções de novos clientes são realizadas pelas unidades comerciais fora do Brasil. De acordo com o diretor da empresa, as características desse ramo de negócios define estas características essas práticas de atuação junto ao mercado, há alguns anos eles possuíam um gerente comercial que desenvolveu os primeiros clientes no Brasil e região, mas agora o mercado estabilizou, as mudanças acontecem lá fora em negociações entre matrizes das

empresas multinacionais, conseqüentemente, os cliente, potenciais clientes e a *TAMPA* acompanham estas mudanças.

O segundo gestor é gerente financeiro da empresa e atua também nas atividades de importação e exportação relacionadas aos documentos, controles financeiros e de desembaraço. A terceira entrevistada é a coordenadora da qualidade, ela acompanha todo o processo produtivo da empresa, desenvolvimento de novos produtos e pós-venda da empresa. Ela acompanha também o fluxo físico de importação e exportação. Nenhum deles morou, trabalhou ou estudou fora do Brasil, mas mantém contato com os gerentes da matriz estrangeira e de outras unidades do grupo no exterior, além de alguns clientes estrangeiros. Após análise de todas as entrevistas, infelizmente não foi possível aproveitar as contribuições da coordenadora de qualidade da *TAMPA*, pois quase não há situações de decisão, rotina de trabalho ou relações com os pares que contribuíssem para a pesquisa. Ela atua como apoio aos gerentes e diretoria e os depoimentos da entrevista são quase todos referentes a ações de outras pessoas.

#### 4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Serão analisados dois níveis diferentes de envolvimento internacional: da organização e do indivíduo (o gestor). Para atender aos objetivos desta pesquisa e responder às hipóteses um e dois, foi necessário adaptar algumas das discussões encontradas sobre nível de internacionalização para o nível do indivíduo. Assim, foi possível verificar de que forma o nível da empresa influi no nível do gestor e de que forma o nível do gestor influi no da empresa. Na revisão teórica apresentada no capítulo 02 deste estudo, percebemos que a análise do nível de internacionalização concentra-se em três grandes questões: a experiência internacional acumulada (ERIKSSON *et al.*, 1997; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; PAPADOPOULOS; MARTÍN MARTÍN, 2010), o grau de comprometimento nas atividades internacionais (BELL *et al.*, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o volume de operações internacionais (SULLIVAN, 1994). Sendo assim, a análise que segue identificará diferentes níveis de internacionalização dos gestores e das organizações através de questões agrupadas nestes três fatores.



Figura 11 - Composição do nível de internacionalização.

Adaptado de Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Papadopoulos e Martín Martín (2010) e Sullivan (1994).

Apesar da pequena amostra de respondentes, decidimos aplicar tratamentos paramétricos de análise de confiabilidade e análise fatorial para manter o mesmo padrão de tratamento estatístico utilizado nos estudos de Papadopoulos e Martín Martín (2010) e Sullivan (1994) que serviram de base teórica para a definição dos constructos deste trabalho.

#### 4.2.1 Nível de Internacionalização da Organização

A partir da definição operacional apresentada no capítulo anterior deste trabalho (item 3.4.1) abaixo apresentamos os dados coletados e analisados que evidenciam o nível de internacionalização das organizações onde os respondentes trabalham.

O constructo teórico Experiência internacional da organização foi subdividido em quatro grupos, a partir da revisão teórica, que serão nominados como segue abaixo para simplificar a leitura dos termos:

- a) Dispersão das transações e diversidade de modos de entrada internacionais (**Dispersão e diversidade**);
- b) Rede de parceiros presentes na atuação internacional (**Rede**);
- c) Tecnologia estrangeira na gestão ou no processo produtivo da empresa (**Tecnologia**);
- d) Tempo de atuação da empresa no mercado internacional (**Tempo de atuação**);

Primeiramente foi analisada a Dispersão e diversificação. Johanson e Vahlne (1977) explicam que conforme a empresa conhece diferentes mercados internacionais mais ela aprende a atuar internacionalmente e maior será o seu envolvimento em operações internacionais, ou seja, quanto mais tempo de atuação em mais países, maior sua experiência internacional e maior será a sua atuação (de exportações a subsidiárias).



A Dispersão e diversidade apresentaram um nível razoável de confiabilidade (alfa = 0,715). Na correlação de *Spearman* é possível perceber que a pergunta de Tipos de modo de entrada está significativamente e positivamente relacionada ( $r > 0,63$  ao nível 0,01) com as demais perguntas, sendo assim, decidiu-se manter essa pergunta para as análises seguintes.

Tabela 9 - Confiabilidade das perguntas do constructo Dispersão e diversidade

Análise de Confiabilidade	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	<b>,715</b>	,832	4
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tipo modo de entrada	,514	,322	,785
Qtos-Paises-Dif-Subs	,576	,450	,747
Qtos-Paises-Dif-Exp	,749	,868	,517
Qtos-Paises-Dif-Imp	,783	,872	,507
Qtos-Paises-Dif-Imp	,786	,868	,625
Qtos-Paises-Dif-Exp	,749	,860	,642
Qtos-Paises-Dif-Subs	,562	,324	,962

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 10 - Correlação entre as perguntas de Dispersão e diversidade

		Qtos-Paises-Dif-Imp	Qtos-Paises-Dif-Exp	Qtos-Paises-Dif-Subs	Tipos de modo de entrada
Qtos-Paises-Dif-Imp	<i>Correlation</i>	1,000			
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.			
Qtos-Paises-Dif-Exp	<i>Correlation</i>	,554**	1,000		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	.		
Qtos-Paises-Dif-Subs	<i>Correlation</i>	,544**	,411*	1,000	
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	,013	.	
Tipos de modo de entrada	<i>Correlation</i>	,688**	,635**	,787**	1,000
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	.

\*\* (ao nível de 0,01). Fonte: dados da pesquisa

A Rede de parceiros na importação e exportação apresentou nível um bom nível de confiabilidade (alfa = 0,730 para cada) e o constructo possui um alfa de 0,844.

Tabela 11 - Confiabilidade das perguntas sobre Redes internacionais

Análise de Confiabilidade	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	<b>0,844</b>	0,844	2
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Total de parceiros exportação	0,730	0,533	. <sup>a</sup>
Total de Parceiros Importação	0,730	0,533	. <sup>a</sup>

Fonte: dados da pesquisa

O uso de tecnologia internacional, como citado por Boxenbaum e Battilana (2005) ou Welch e Luostarinen (1993) nos permitirá visualizar melhor a participação da importação de serviços e produtos intangíveis na internacionalização. As quatro perguntas feitas aos

gestores, a importação dos serviços administrativos e softwares apresentaram nível de confiabilidade de alfa = 0,835. Percebemos que a tecnologia trazida do exterior está mais relacionada com serviços ligados à produção, capacitação, consultoria e *softwares* internacionais. Eliminando as perguntas relacionadas aos serviços de assessoria jurídica e *softwares* o alfa deste constructo com duas perguntas fica em 0,918.

Tabela 12 - Confiabilidade das perguntas de Tecnologia internacional

Análise de Confiabilidade		<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
		0,835	0,893	4
Correlação	% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	% Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros	% Programas, sistemas ou softwares	% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria
% Serviços ligados a produção	1,000			
% Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros	0,699	1,000		
% Programas, sistemas ou softwares	0,684	0,412	1,000	
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria	0,868	0,659	0,731	1,000
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
% Serviços ligados a produção		0,861	0,782	0,794
% Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros		0,704	0,499	<b>0,918</b>
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria		0,840	0,759	0,810

Fonte: dados da pesquisa

Para saber se era possível reunir as perguntas referentes à experiência internacional em somente uma variável estatística, foi realizada a análise fatorial de todas as perguntas do constructo teórico Experiência internacional. A análise fatorial permitiu criar um fator chamado aqui de Diversidade de experiência internacional (EXPORG com KMO = 0,813 e alfa = 0,746) com poder de explicação de 70% da variância de experiência internacional no nível da organização (veja tabelas 13 e 14). Curiosamente o constructo criado a partir da análise fatorial sugere a retirada da pergunta referente ao Tempo de atuação internacional da empresa (alfa com tempo de atuação no constructo = 0,631). Ou seja, a amostra apresenta uma relação entre os fatores de internacionalização que não envolve o tempo de atuação da empresa, conflitando com a proposta original de internacionalização incremental de Johanson e Vahlne (1977) na qual os modos de entrada, o conhecimento e comprometimento com o mercado são diretamente proporcionais ao tempo de atuação. A análise do campo mostra uma relação entre a experiência internacional, os relacionamentos construídos, os recursos e às

tecnologias internacionais que a organização tem acesso (JOHANSON; VAHLNE, 2006; OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Tabela 13 - Análise de confiabilidade das perguntas de Experiência internacional

Análise de Confiabilidade	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	0,631	0,920	8
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Qtos-Anos-Empresa-Intl	0,705	0,594	<b>0,732</b>
Qtos-Paises-Dif-Imp	0,860	0,897	0,464
Qtos-Paises-Dif-Exp	0,795	0,896	0,478
Tipos de modo de entrada	0,390	0,426	0,640
Total de Parceiros Importação	0,467	0,677	0,633
Total de parceiros exportação	0,554	0,615	0,630
% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	0,806	0,878	0,618
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria	0,646	0,800	0,628

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 14 - Confiabilidade e fatorial da Diversidade de experiência internacional

Tabela 1 - Confiabilidade e Fatorial da Diversidade de Experiência Internacional							
Análise de Confiabilidade	Cronbach's Alpha			Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items	
	,746			,928		7	
	Qtos-Paises-Dif-Imp	Qtos-Paises-Dif-Exp	Tipos de modo de entrada	Total de Parceiros Importação	Total de parceiros exportação	% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria
Qtos-Paises-Dif-Imp	1,000						
Qtos-Paises-Dif-Exp	,928	1,000					
Tipos de modo de entrada	,352	,405	1,000				
Total de Parceiros Importação	,529	,529	,675	1,000			
Total de parceiros exportação	,600	,685	,602	,730	1,000		
% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	,816	,832	,476	,667	,686	1,000	
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria	,685	,701	,433	,729	,655	,868	1,000
Análise Fatorial	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						,813
	Approx. Chi-Square						230,504
	df						21
	Bartlett's Test of Sphericity						,000
Constructo extraído da análise fatorial							EXPORG
Qtos-Paises-Dif-Imp							,851
Qtos-Paises-Dif-Exp							,879
Tipos de modo de entrada							,647
Total de Parceiros Importação							,822
Total de parceiros exportação							,844
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria							,875
% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)							,923

Fonte: dados da pesquisa

Para medir o comprometimento internacional da organização, foi identificado o quanto a empresa depende de recursos e ativos estrangeiros. As perguntas P15Q1 e P15Q2 questionam os recursos adquiridos pelas empresas no exterior, estes recursos foram definidos

durante a fundamentação teórica (BALBINOT; BULGACOV *et al.*, 2009; BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; HOLMLUND *et al.*, 2007; PAPADOPOULOS; MARTÍN MARTÍN, 2010; SULLIVAN, 1994) e são:

- a) Produtos importados para revenda
- b) Matéria-prima importada
- c) Máquinas, aparelhos ou equipamentos importados
- d) Mão-de-obra estrangeira
- e) Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)
- f) Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros
- g) Programas, sistemas ou softwares
- h) Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria na linha de produção

Seguindo a proposta de Holmund *et al.* (2007) a pergunta P15Q1 abaixo é de múltipla-resposta categórica (sim ou não) e foi transformada em escala (de 0 a 42) onde o menor valor corresponde ao menor comprometimento de recursos com o mercado internacional (e.g. apenas importação de insumos) e o maior valor corresponde à um maior comprometimento (e.g. aquisição de vários tipos de recursos, desde insumos, passando por bens de capital até serviços indiretos). Contudo, a P15Q1 não contribui tanto quanto a P15Q2 no teste de confiabilidade do constructo Dependência de recursos estrangeiros. A P15Q2 também é múltipla-resposta, mas em escala (P15Q1+P15Q2 alfa = 0,742 e P15Q2 alfa = 0,837), veja a tabela 15 a seguir.

Tabela 15 - Confiabilidade do constructo Dependência de recursos estrangeiros

	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
P15Q2.1- % Produtos importados para revenda	0,587	0,759	0,702
P15Q2.2- % Matéria-prima importada insubstituível	0,374	0,637	0,728
P15Q2.3- % Máquinas, aparelhos ou equipamentos importados na linha de produção	0,488	0,520	0,719
P15Q2.4- % Mão-de-obra estrangeira	0,687	0,859	0,718
P15Q2.5- % Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	0,750	0,897	0,710
P15Q2.6- % Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros	0,646	0,706	0,724
P15Q2.7- % Programas, sistemas ou softwares	0,680	0,630	0,690
P15Q2.8- % Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria	0,834	0,859	0,714
P15Q1- Total de recursos e ativos importados	0,712	0,684	<b>0,837</b>

Fonte: dados da pesquisa

Retirando a P15Q1 e a P15Q2.3 com baixos níveis de confiabilidade, e ainda, testando a redução da P15Q2 através de análise fatorial, é possível dividir a dependência de recursos em dois grupos bem distintos (KMO = 0,765) com 74% de poder de explicação das

relações encontradas: Dependência de materiais estrangeiros como produtos para revenda e matéria-prima (DMEORG com alfa = 0,871) e Dependência de serviços estrangeiros como mão-de-obra, serviços ligados à produção, serviços administrativos, softwares e treinamentos (DSEORG com alfa = 0,877).

Tabela 16 - Análise fatorial da Dependência de recursos estrangeiros

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		<b>0,765</b>
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		193,980
<i>Approx. Chi-Square</i>		21
<i>DF</i>		0,000
<i>Sig.</i>		
Perguntas	DMEORG	DSEORG
% Produtos importados para revenda		0,897
% Matéria-prima importada insubstituível		0,947
% Mão-de-obra estrangeira	0,893	
% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	0,949	
% Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros	0,795	
% Programas, sistemas ou softwares	0,745	
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria	0,898	

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 17 - Confiabilidade dos fatores gerados para Dependência de recursos

Análise Confiabilidade DMEORG	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	<b>0,871</b>	0,871	2
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
% Produtos importados para revenda	0,772	0,596	. <sup>a</sup>
% Matéria-prima importada insubstituível	0,772	0,596	. <sup>a</sup>
Análise de Confiabilidade DSEORG	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	<b>0,877</b>	0,921	5
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
% Mão-de-obra estrangeira	0,810	0,831	0,835
% Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)	0,901	0,886	0,809
% Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros	0,654	0,558	0,869
% Programas, sistemas ou softwares	0,654	0,577	0,931
% Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria	0,885	0,799	0,829

Fonte: dados da pesquisa

O último item para mensuração do nível de internacionalização da organização é a Proporção de operações internacionais pelas totais (SULLIVAN, 1994). Para a definição deste constructo testamos a confiabilidade das proporções de importações, exportações, produtos diferentes oferecidos ao mercado internacional e a proporção de subsidiárias internacionais. O teste de confiabilidade retornou com um valor alfa razoável para o constructo (alfa = 0,621) e baixo na análise inter-item (alfa < 0,541) conforme tabela 18 a seguir. Os valores ficaram bem abaixo do 0,7 utilizado como referência pelos estudos de referência (PAPADOPOULOS;

MARTÍN MARTÍN, 2010; SULLIVAN, 1994). Acredita-se que estes resultados podem ser consequência do tamanho da amostra, pois, testamos a confiabilidade deles com as outras dimensões do nível de internacionalização da organização, obtivemos um alfa = 0,720 e verificamos que existem correlações importantes entre eles, veja a tabela 19 a seguir.

Tabela 18 - Confiabilidade do Volume de operações internacionais

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
Análise de Confiabilidade	<b>0,621</b>	0,627	4
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
P18Q1- Proporção de subsidiárias internacionais	0,352	0,217	0,591
P16Q3- Proporção de produtos diferentes no mercado internacional	0,541	0,319	0,431
P16Q2- Proporção de exportações	0,356	0,240	0,583
P15Q2- Proporção de Importação	0,404	0,177	0,565

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 19 - Correlação e confiabilidade entre constructos do nível de internacionalização da organização

Correlação de <i>Spearman</i> (** nível 0,01 - * nível 0,05)		EXPORG	DSEORG	DMEORG
Proporção de volume de importação	<i>Coefficiente</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,605** ,000	,067 ,698	,843** ,000
Proporção do volume de exportações	<i>Coefficiente</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,688** ,000	,188 ,273	,279 ,100
Proporção de produtos diferentes no mercado internacional	<i>Coefficiente</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,688** ,000	,290 ,087	,317 ,059
Proporção de subsidiárias internacionais	<i>Coefficiente</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,656** ,000	,589** ,000	,389* ,019
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>	
Análise de Confiabilidade	<b>0,720</b>	0,803	7	
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	
Proporção de subsidiárias internacionais	0,642	0,567	0,681	
Proporção de produtos diferentes no mercado internacional	0,397	0,455	0,705	
Proporção de exportações	0,364	0,327	0,715	
Proporção de Importação	0,673	0,633	0,697	
Diversidade de experiências internacionais	0,876	0,923	0,524	
Dependência de serviço estrangeiro	0,607	0,912	0,639	
Dependência de material estrangeiro	0,229	0,706	0,771	

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a tabela anterior é possível perceber relações significativas que permitiram manter as perguntas do constructo Proporção de operações internacionais no estudo separadas. Primeiramente a proporção de importação possui correlação alta com a diversidade de experiências internacionais das empresas ( $r = 605$ , ao nível de 0,01) e dependência de material estrangeiro ( $r = 843$ , ao nível de 0,01). Poucas empresas participantes

dependem de serviços estrangeiros, ou seja, elas estão nas fases iniciais do ciclo de importação proposto por Holmund *et al.* (2007) e é mais provável que a estratégia de internacionalização delas tenha objetivo de busca por recursos competitivos e não por eficiência (DUNNING, 2000). Diferente resultado aparece para as empresas que possuem subsidiárias estrangeiras, pois quanto maior a proporção de subsidiárias estrangeiras, maior é a dependência de serviços ( $r = 589$ , ao nível de 0,01) e materiais ( $r = 389$ , ao nível de 0,05) estrangeiros. Por sua vez, as exportações estão positivamente correlacionadas com a diversidade de experiências ( $r = 688$ , ao nível de 0,01), ou seja, quanto maior a quantidade de países com os quais a empresa atua mais ela exporta. O mesmo vale para a quantidade de produtos diferentes oferecidos ao mercado internacional.

A seguir apresentamos o resultado das análises estatísticas para a construção da variável nível de internacionalização da organização.

Tabela 20 - Constructos válidos para o Nível de internacionalização organizacional

Dimensões		
Experiência	Comprometimento	Volume operações
Diversidade de Experiência Internacional (fator EXPORG) (KMO = 0,813 e alfa = 0,746)	Dependência de Material Estrangeiro (fator DMEORG) (KMO = 0,765 e alfa = 0,871)  Dependência de Serviços Estrangeiros (fator DSEORG) (KMO = 0,765 e alfa = 0,877)	Perguntas: (alfa = 0,621) P15Q2 ( <i>corr. item-total</i> = 0,404) P16Q2 ( <i>corr. item-total</i> = 0,356) P16Q3 ( <i>corr. item-total</i> = 0,541) P18Q1 ( <i>corr. item-total</i> = 0,352)

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Nível de Internacionalização do Gestor

A partir da definição operacional do capítulo anterior (item 3.4.1) abaixo apresentamos os dados coletados e analisados que evidenciam o nível de internacionalização dos gestores participantes nas mesmas dimensões da organização: Experiência, Comprometimento e Volume. A análise abaixo, apesar de amostra não-paramétrica, segue o tratamento paramétrico utilizado pelos autores pesquisados na fundamentação teórica (PAPADOPOULOS; MARTÍN MARTÍN, 2010; SARALA; VAARA, 2010; SULLIVAN, 1994).

A Experiência internacional do gestor foi definida como o resultado do conhecimento adquirido a partir da experiência pessoal em atividades envolvidas nas relações e operações para fora do país de origem (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Este constructo

teórico é composto por perguntas que identificam (CHILD; RODRIGUES, 2007; JAEGER *et al.*, 2010):

- a) Dispersão de contatos
- b) Frequência de contatos
- c) Vivência e capacitação no exterior
- d) Tempo de atuação internacional

O teste de confiabilidade da dispersão de contatos pessoais e profissionais do gestor apresentou alfa = 0,813 com correlação interna de 0,737 para cada pergunta. A frequência de contato com o exterior também mostrou alto nível de confiabilidade (alfa = 0,919) para contatos via telefone e correio eletrônico (corr. item = 0,724 para cada), refutando a opção por mensageiros instantâneos (e.g. skype).

Tabela 21 - Análise de confiabilidade

Confiabilidade da Dispersão de Contatos	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	<b>,813</b>	,849	2
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Se sim, em quantos países diferentes possui contatos pessoais?	,737	,544	. <sup>a</sup>
Se sim, em quantos países diferentes possui contatos prof.?	,737	,544	. <sup>a</sup>
Confiabilidade da Frequência de Contatos	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,885	,888	3
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Por Telefone	,833	,746	,791
Por E-Mail	,819	,738	,799
Por Mensageiros Instantâneos (Msn, Skype, Yahoo Messenger, Google Talk, Entre Outros)	,688	,474	<b>,919</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A Vivência e capacitação internacional do gestor foi baseada dos estudos de Balbinot *et al.* (2009), Jaeger *et al.* (2010) e Oviatt e McDougal (1994) e foi medida de duas formas: o total de meses e o total de vezes em que o gestor esteve no exterior a trabalho, em viagens, para capacitação e quantos idiomas estrangeiros ele fala. Poucos trabalharam fora do Brasil, 19 (63,3%) gestores não trabalharam, seis (20%) trabalharam menos do que um ano e apenas cinco atuaram durante mais de três anos (16,7%). Por outro lado a maioria viajou mais de uma vez para fora do Brasil. Dos trinta e seis gestores, apenas seis não viajaram para o exterior, dentre eles estão três gestores que não atuam em atividades internacionais. A soma do total de



meses fora do Brasil obteve boa margem de confiabilidade ( $\alpha = 0,796$ ) com índices de correlação de 0,608 para estudo, 0,823 para trabalho e 0,571 para viagens. Este último obteve baixo índice provavelmente pelo fato de as viagens, mesmo sendo mais freqüentes, durarem menos de um mês. A medida do tempo em meses foi utilizada a partir da pesquisa de Jaeger *et al.* (2010). Por outro lado, a soma do total de vezes que o gestor esteve no exterior não apresentou margem aceitável de confiabilidade ( $\alpha = 0,069$ ), assim como, a quantidade de idiomas falados (correlação interna = 0,302) o que refutou as perguntas de pesquisas da análise do nível de experiência internacional do gestor.

Tabela 22 - Análise de Confiabilidade da Vivência e Capacitação Internacional

Análise de Confiabilidade	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	<b>,796</b>	,797	3
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Total de meses em capac. intl.	,608	,503	,758
Total de meses trabalhou no exterior	,823	,677	,518
Total de meses durou viagem no exterior	,571	,452	,798

Fonte: dados da pesquisa

As outras duas perguntas sobre experiência, tempo de atuação internacional e quantidade de idiomas falados pelo gestor não possuem correlação com as demais perguntas deste constructo. Os idiomas possivelmente não contribuem para a confiabilidade do constructo porque quase não variam, 28 gestores falam um ou dois idiomas estrangeiros. Contudo a pergunta possui alta correlação de *Spearman* ( $r > 0,52$  nível de 0,01) com a dispersão dos contatos profissionais e a freqüência de contato com o exterior. É possível questionar se o idioma dessa amostra facilita os contatos com o exterior, mas a análise mostra que o gestor não depende dele para ter experiência internacional.

Novamente o Tempo de atuação internacional, agora no nível do gestor, está pouco relacionado com outros fatores de experiência do gestor no ambiente internacional. A pergunta P14Q3 levantou o tempo em anos em que o gestor atua internacionalmente. Nove participantes responderam ter nenhum ou menos de um ano de experiência em atividades internacionais, dentre eles, três trabalham em empresas com operações internacionais. Por outro lado, catorze respondentes possuem dez ou mais anos de atuação (38,9%), treze respondentes possuem até nove anos (36,2%) e quatro possuem mais tempo de atuação internacional do que a empresa onde trabalham. O tempo de atuação internacional dos gestores está positivamente correlacionado com o tempo de experiência na empresa ( $r > 0,502$ . No nível 0,01) e com o tempo de experiência no ramo de atividade atual ( $r > 0,545$ . No

nível 0,01), mas não com o tempo de atuação da empresa no mercado internacional. Utilizando a regressão linear (modelo *stepwise*) para identificar outras possíveis relações que pudessem explicar a o tempo de atuação, verificamos que o tempo de experiência no ramo de atividade ( $\beta = 0,604 - sig. = 0,000$ ) e o volume total de atividades internacionais do gestor ( $\beta = 0,674 - sig. = 0,048$ ) é que ajudam a explicar o seu tempo de atuação internacional ( $R^2_{aj.} = 0,411$ ). Os números mostram que não parece ser preciso ter tempo de atuação para se ter experiência e contatos internacionais, o tempo de atuação parece ser consequência do ambiente de trabalho, mas não se traduz em experiência internacional, diferente do proposto por Weerawardena *et al.* (2007).

Tabela 23 - Quadro comparativo de tempos de experiência

	Contagem de respondentes					
	Menos que a empresa		Mesmo que a empresa		Mais do que a empresa	
Comparação entre atuação internacional do gestor e da empresa	19	63%	6	20%	5	17%
Comparação entre atuação internacional do gestor e experiência na empresa	14	47%	7	23%	9	30%

Fonte: dados da pesquisa.

O Comprometimento internacional dos gestores foi um constructo teórico medido a partir dos conceitos de *global mindset* apresentado por Bell *et al.* (2004) e Yeniyurt *et al.* (2005) como sendo a mentalidade e a iniciativa de promoção da internacionalização, ou ainda, a responsabilidade assumida pelos negócios internacionais. As perguntas que mediram este constructo foram:

- a) P14Q4. De onde surgiu a proposta/decisão de internacionalizar as atividades da sua empresa?
- b) P14Q6. Das funções abaixo, quais você percebe que são sua responsabilidade na empresa?
  - 6.1 Estimular os gestores e funcionários com a idéia de internacionalização da empresa
  - 6.2 Estimular os gestores e funcionários a cumprir as atividades de internacionalização
  - 6.3 Executar atividades relacionadas às operações internacionais da empresa
  - 6.4 Coordenar e controlar as operações internacionais executadas de uma equipe
  - 6.5 Tomar decisões que implicam em aumentar as operações internacionais
  - 6.6 Desenvolver novas formas de atuar internacionalmente

A análise fatorial das perguntas P14Q4, P14Q6.1, 6.2, 6.4, 6.5 e 6.6 mostra que é possível agrupá-las em um constructo chamado comprometimento internacional do gestor (KMO = 0,865) e possui nível de confiabilidade alta (alfa = 0,851). A pergunta P14Q6.3 apresentou correlação negativa com as demais perguntas e foi retirada do constructo.

Tabela 24 - Análise de confiabilidade e fatorial do Comprometimento do gestor

Análise de Confiabilidade	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,851	,827	6
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Decisão pela internacionalização em escala	,144	,117	,886
Estimular os gestores e funcionários com a idéia de internacionalização da empresa	,785	,686	,795
Estimular os gestores e funcionários a cumprir as atividades de internacionalização	,599	,505	,832
Coordenar e controlar as operações internacionais executadas por um grupo de funcionários	,671	,498	,819
Tomar decisões que implicam em aumentar/reduzir as operações internacionais	,797	,698	,792
Desenvolver novas formas de atuar internacionalmente	,748	,686	,802
Análise Fatorial	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
	Bartlett's Test of Sphericity		162,081
	Approx. Chi-Square		
	df		15
	Sig.		,000
Constructo extraído da análise fatorial			MNDGES
Estimular os gestores e funcionários com a idéia de internacionalização da empresa			,827
Estimular os gestores e funcionários a cumprir as atividades de internacionalização			,728
Coordenar e controlar as operações internacionais executadas por um grupo de funcionários			,753
Tomar decisões que implicam em aumentar/reduzir as operações internacionais			,838
Desenvolver novas formas de atuar internacionalmente			,806
P14Q4- Decisão pela internacionalização em escala			,432

Fonte: dados da pesquisa.

É interessante destacar que estas perguntas apresentam uma diferença significativa entre TMT e MDM na definição de quem coordena, controla, toma decisões, desenvolve novas atividades ou estimula a internacionalização na empresa (*asympt. sig. 2-tailed* < 0,03). O teste das médias (*Mann Whitney U test*) mostra que o TMT assume a responsabilidade em estimular a idéia de internacionalização, estimular o cumprimento das atividades, tomar decisões sobre essas atividades e desenvolver novas formas de atuar internacionalmente, independente se a empresa é matriz ou não, enquanto o foco dos MDM é na execução das atividades. A mentalidade para promover a internacionalização esta mais presente no dia-a-dia do TMT, por isso, acredita-se que a mentalidade do gestor aumenta conforme aumenta a sua posição hierárquica, diferentemente do que a experiência pessoal do pesquisador havia constatado quando atuando com importações e exportações.

Para ilustrar apresentamos também a frequência em que a decisão pela internacionalização surgiu da matriz no exterior ou da diretoria no Brasil em função do cargo do respondente.

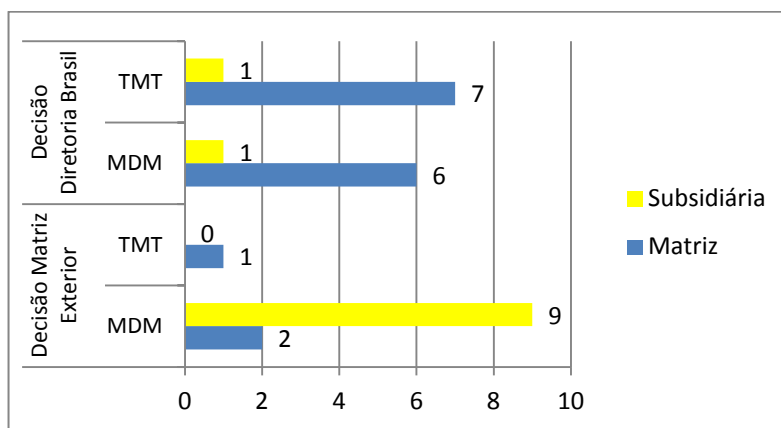


Figura 12 - Comparação entre decisão da Diretoria no Brasil e da Matriz no Exterior.  
Fonte: Dados da Pesquisa

O Volume de atividades internacionais do gestor foi construído e medido a partir da proposta de grau de operações internacionais de Sullivan (1994) transpostos para o nível do gestor:

- a) P13Q4. Quanto tempo você passa em páginas da internet internacionais ou em inglês?
- b) P14Q5. Você participa das atividades internacionais da sua empresa? Quais?
- c) P14Q6.3 De quem é a responsabilidade por: Executar atividades relacionadas às operações internacionais da empresa (escala: De outros = 1 a Minha = 7).

As perguntas mediram o quanto o gestor está envolvido em atividades internacionais. A pergunta P14Q5 é múltipla escolha (nove opções) e foi considerado o total de opções assinaladas como escala para a medida do volume de atividades. A correlação entre as perguntas mostra que o tempo na internet não está relacionado à quantidade, tampouco à responsabilidade pela execução destas atividades. Uma fraca correlação negativa entre P14Q5 e P14Q6.3 mostra que os gestores entrevistados estão envolvidos com várias atividades internacionais (P15Q5 com média = 2,41 atividades), mas não atuam diretamente nelas (P14Q6.3 com média de 2,68). A análise de correlação destas perguntas com as demais do nível de internacionalização do gestor (veja tabela 26) indica que a quantidade de atividades possui maior correlação positiva do que a responsabilidade, sendo assim apenas a P14Q5

segue em nossas análises do próximo capítulo. A tabela 25 a seguir resume os constructos de análise do nível de internacionalização do gestor.

Tabela 25 - Constructos válidos para o Nível de internacionalização do gestor

Dimensões		
Experiência	Comprometimento	Volume operações
Dispersão dos contatos no exterior (DSP) (alfa = 0,813) P13Q1.1 (corr. item-total = 0,737) P13Q2.1 (corr. item-total = 0,737)  Frequência de contatos com o exterior (FRQ) (alfa = 0,919) P13Q3.1 (corr. item-total = 0,724) P13Q3.2 (corr. item-total = 0,724)  Vivência e capacitação no exterior (VIV) (alfa = 0,796) P13Q6.TM (corr. item-total = 0,608) P13Q7.TM (corr. item-total = 0,823) P13Q8.TM (corr. item-total = 0,571)	A iniciativa e a responsabilidade dos gestores em promover as atividades internacionais (MNDGES) (KMO = 0,879 – alfa = 0,924) P14Q4 (corr. item-total = 0,586) P14Q5 (corr. item-total = 0,632) P14Q6.1 (corr. item-total = 0,785) P14Q6.2 (corr. item-total = 0,599) P14Q6.4 (corr. item-total = 0,671) P14Q6.5 (corr. item-total = 0,797) P14Q6.6 (corr. item-total = 0,748)	O volume de atividades internacionais com as quais o gestor está envolvido (ATV). P14Q5

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 26 - Correlação de *Spearman* do nível de internacionalização do gestor

Correlação de <i>Spearman</i>	DSP pessoais	DSP prof.	FRQ telef.	FRQ e-mail	VIV capac.	VIV trabalhou	VIV viagens	P14Q6.3	P14Q5
DSP – pessoais <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	1,000								
DSP – profissionais <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,620** ,000	1,000							
FRQ – telefone <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,443** ,008	,624** ,000	1,000						
FRQ – e-mail <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,428* ,010	,631** ,000	,861** ,000	1,000					
VIV – capacitação <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,397* ,017	,482** ,003	,348* ,041	,316 ,064	1,000				
VIV – trabalhou <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,189 ,270	,170 ,322	,395* ,019	,339* ,047	,563** ,000	1,000			
VIV – viagens <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,004 ,984	-,123 ,508	,025 ,893	,051 ,785	,153 ,412	,308 ,092	1,000		
P14Q5 (atv. executadas) <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,306 ,070	,485** ,003	,489** ,003	,496** ,002	,251 ,140	,218 ,201	,040 ,829	1,000	
P14Q6.3 (atv. respons.) <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,180 ,292	,123 ,474	,247 ,153	,242 ,161	,215 ,208	,260 ,126	-,025 ,895	,330* ,049	1,000
MNDGES <i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,165 ,336	,315 ,061	,326 ,056	,348* ,040	,057 ,740	-,003 ,986	-,075 ,687	,758** ,000	,467** ,004

\* correlação é significativa ao nível de 0,05. \*\* correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 27 - Análise da confiabilidade do nível de internacionalização do gestor

Análise de confiabilidade	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,673	,788	9
	Corrected Item-Total	Squared Multiple	Cronbach's Alpha if Item

	<i>Correlation</i>	<i>Correlation</i>	<i>Deleted</i>
DSP – pessoais	,363	,562	,663
DSP – profissionais	,439	,741	,647
FRQ – telefone	,328	,797	,677
FRQ – e-mail	,321	,762	,677
VIV – capacitação	,673	,585	,545
VIV – trabalhou	,853	,757	,476
VIV – viagens	,472	,648	,617
ATV	,237	,629	,676
MNDGES	,058	,524	,683

Fonte: dados da pesquisa.

Da análise do estudo qualitativo é possível retirar depoimentos que reforçam a responsabilidade do gestor por um conjunto maior de atividades internacionais. O gestor da BELEZA explica que mesmo como gerente possui todo o setor industrial da empresa sob a sua responsabilidade, mas existem coordenadores e supervisores que atuam diretamente em nessas atividades.

“Então toda esta área de produção, utilidades, aí a gente está falando de vapor, energia, água purificada porque a gente purifica a água daí ioniza pra fazer e colocar nos nossos produtos, mais a engenharia de infraestrutura mais a engenharia de projetos, tudo isso está debaixo da gerência industrial [...] eu tenho, por exemplo, como eu te falei aquela estrutura, eu tenho distribuído nos turnos nove coordenadores. Eu tenho coordenador por cargo, por turno, da engenharia, da engenharia de projeto. E a primeira coisa, o grande desafio que eu tenho é que a gente tem um contingente muito grande de pessoas. Nós estamos falando hoje, na área industrial, nós hoje temos em torno de 660 pessoas.”

O diretor geral da TAMPA apresenta situação semelhante a da BELEZA, mesmo com um contingente de pessoas menor. Ele participa como “facilitador”, acompanhando diariamente o ritmo de atividades.

“que respondem diretamente pra mim é o gerente administrativo, o gerente manufatura, que também acumula a gerência de engenharia, a coordenação de qualidade e o comprador [...] e o coordenador de vendas [...]”

#### 4.2.3 Construção da variável nível de internacionalização

A partir das análises realizadas anteriormente é possível definir quais dimensões e constructos serão utilizados para analisar o nível de internacionalização da amostra pesquisada e a relação com as práticas estratégicas dos gestores participantes. A tabela 28 resume os constructos de cada dimensão que compõe a medida do nível de internacionalização utilizada nas análises do próximo capítulo.

Tabela 28 - Constructos da variável Nível de internacionalização

	Dimensões		
Nível	Experiência	Comprometimento	Volume operações
Organização	Diversidade de	Dependência de Material	Proporção de operações

	Experiência Internacional (EXPORG)	Estrangeiro (DMEORG) Dependência de Serviços Estrangeiros (DSEORG)	internacionais (POI)
Gestor	Dispersão dos contatos no exterior (DSP)  Frequência de contatos com o exterior (FRQ)  Vivência e capacitação no exterior (VIV)	A iniciativa e a responsabilidade dos gestores em promover as atividades internacionais (MNDGES)	O volume de atividades internacionais com as quais o gestor está envolvido (ATV).

Fonte: dados da pesquisa.

### 4.3 ANÁLISE DAS PRÁTICAS SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

A seguir estão as análises quantitativas e qualitativas das práticas gerenciais sob a perspectiva das práticas estratégicas, a partir das dimensões de medida das práticas gerenciais proposta pelo *GLOBE* (HOUSE, 1998), assim como, as características culturais brasileiras identificadas em Machado-da-Silva e Oliveira (2001), Machado-da-Silva e Shimonishi (2003) e Chu e Wood (2008) as quais também afetam as práticas dos gestores brasileiros.



Figura 13 - Dimensões de medida e características culturais de medida das práticas gerenciais.

A partir da revisão teórica, é possível perceber que existe uma proximidade entre as raízes e os resultados das práticas gerenciais e as estratégicas, identificadas e propostas pelos respectivos grupos de pesquisadores que estudam os gestores, suas ações, interações e comportamentos durante na condução da estratégia da empresa. A discussão sobre a origem social e cultural das práticas estratégicas e gerenciais é muito semelhante, pois são influenciadas e derivadas de características culturais como valores e crenças. As decisões, ações, atividades e práticas não são consideradas estratégicas para um indivíduo, são definidas coletivamente como estratégicas a partir da construção deste significado nas interações e relações rotineiras, ao longo do tempo, e no contato dos atores com o ambiente e o contexto

que os cercam (HOUSE *et al.*, 1999; JARZABKWOSKI, 2005; NEWMAN; NOLLEN, 1996; WHITTINGTON, 2001).

Além da origem comum, a aproximação entre práticas gerenciais e estratégicas, que justifique a adoção desta última como perspectiva de análise, é possível porque o objeto de análise, agentes estratégicos como gestores, líderes, um grande vendedor ou um consultor terceirizado, são responsáveis pelos resultados dessas práticas para a estratégia organizacional (BULGACOV *et al.*, 2007; JARZABKWOSKI *et al.*, 2009). Na tentativa contínua de alcançar os resultados estratégicos, os gestores negociam decisões e ações com os demais atores organizacionais como os demais funcionários, fornecedores, clientes, *stakeholders*, cronogramas de reuniões estratégicas ou rotinas e procedimentos operacionais (JARZABKWOSKI, 2005). Mudanças no contexto ou no ambiente de negócios podem alterar o fluxo das ações individuais das atividades. Se as relações entre organização, mercado e sociedade mudam, as práticas também passam por uma reconfiguração e reconstrução através das novas relações sociais deste grupo e dele com outros grupos, outras sociedades (INGLEHART; WELZEL, 2005; JARZABKOWSKI, 2010).

Portanto, a partir deste item 4.3 as práticas gerenciais derivadas de características culturais e mensuradas a partir do modelo proposto na figura 13 acima passam a ser analisadas sob a perspectiva das práticas estratégicas e como tal serão reconhecidas. Serão analisadas seguindo a mesma sintaxe estatística proposta pelo *GLOBE* (GLOBE, T. F., 2006b) e pelo trabalho recente de Sarala e Vaara (2010). As perguntas desta seção do questionário foram formatadas como escala do tipo *likert* com sete pontos (e.g. 1 = concordo totalmente a 7 = discordo totalmente).

Seguindo o padrão de análise estatística citado anteriormente, testes iniciaram com a análise de confiabilidade das perguntas separadas por dimensão de medida das práticas gerenciais (HOUSE *et al.*, 2001a). A primeira dimensão analisada foi a Distância do poder e as suas perguntas apresentaram um nível baixo de confiabilidade (alfa = 0,320). O mesmo aconteceu com Aversão à incerteza (alfa = 0,540), Orientação para o desempenho (alfa = 0,452), Jeitinho (alfa = 0,373), Personalismo (alfa = 0,547) e Formalismo (alfa = 0,444).

Diferentemente do alto nível de Distância do poder brasileiro encontrado por Hofstede (1983, p. 52), em comparação com países como Estados Unidos, e da média de 5,33 apresentada por Javidan e Dorfman *et al.* (2006), os resultados encontrados neste trabalho mostram que 66,7% dos gestores confirmam que a influência não está baseada na autoridade do seu cargo (média GB 1-5 = 2,83), 75% dos gestores esperam que os subordinados os questionem sempre que não concordarem (média GB 1-13 = 2,47). Na pergunta GB 1-25



61,1% dos gestores disseram que se afastam moderadamente dos demais funcionários (média = 3,11). O resultado apresentado pelas perguntas dessa dimensão de medidas das práticas, se analisadas isoladamente das outras dimensões, ilustra o efeito de convergência dos gestores paranaenses para práticas derivadas da distância de poder mais semelhantes a países de economia avançada (RALSTON, 2008). Em nossa análise qualitativa, alguns exemplos confirmam essa mudança de práticas, o gestor aproveitando oportunidades de aproximação.

“[o problema] foi na área de logística, no inventário físico [...] o próprio pessoal tomou a iniciativa e falou não me conformo com a diferença do inventário deste item [...] o próprio pessoal foi revisar o processo produtivo do produto, verificou as diferenças e como poderia controlar as diferenças [...] eles debateram com os demais funcionários de outra área e cada sugestão de melhoria vinha pra mim só pra tirar dúvida e me perguntar o que eu acho [...] uma ou outra vez só que falei não é por aí é por aqui e eles mesmos implantaram as correções, definiram um dia pra fazer serão e resolver isso”

Tabela 29 - Análise de confiabilidade da Distância do poder

Análise de Confiabilidade (DPR)	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	<b>,320</b>	,322	3
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
*GB 1-13 Espera-se que os subordinados desta organização obedeçam seus superiores sem questionamentos	,181	,041	,236
*GB 1-25 As pessoas desta empresa que ocupam posições de poder tentam aumentar a sua distância dos indivíduos com menos poder	,140	,021	,324
GB 1-5 Nesta empresa, a influência de uma pessoa é baseada principalmente na autoridade do seu cargo	,221	,051	,152

\* escala invertida. Fonte: dados da pesquisa.

Em tempo, é interessante destacar que existe diferença significativa entre as respostas dos TMT e das MDM para a pergunta GB 1-13 (*asympt. sig.* = 0,037) de distância do poder. Os MDM acreditam menos que os subordinados possam questionar seus superiores quando não concordarem (média TMT = 1,83 e média MDM = 2,83). O teste de aderência (*chi-quadrado*) mostra que a pergunta GB 1-25 apresenta nível de significância acima de 0,05 (*asympt. sig.* = 0,167), sendo assim, decidimos manter esta pergunta nas análises posteriores do nosso trabalho.

Analisando a dimensão Aversão à incerteza percebe-se que os respondentes podem não ter entendido o enunciado das perguntas, pois duas das três perguntas desta dimensão de análise estão com respostas inversamente proporcionais e todas tentam identificar o quanto os gestores sistematizam, organizam, distribuem e esclarecem tarefas, papéis e responsabilidades na organização. A relação inversa inviabiliza a reunião das perguntas em um fator e também comprometeu a Sendo assim, acreditamos que a melhor escolha seja eliminar esta dimensão da análise deste trabalho.

Tabela 30 - Análise da confiabilidade da Aversão à incerteza

Análise de Confiabilidade (AVI)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,338	,331	3
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
*GB 1-1 A ordem e a consistência são perseguidas, mesmo quando é necessário experimentação e inovação	,024	,077	<b>,540</b>
*GB 1-16 A maioria do trabalho desta organização é altamente estruturado, levando a poucos eventos inesperados	,429	,191	-,289 <sup>a</sup>
*GB 1-19 Os requisitos e instruções de trabalho desta empresa são definidos em detalhes, para que os funcionários saibam o que se espera que façam	,170	,177	,307

\* escala invertida. Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 31 - Análise da confiabilidade de Orientação para o desempenho

Análise de Confiabilidade (ORD)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,370	,360	4
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
*GB 1-15 - Os funcionários desta empresa são encorajados a se esforçar continuamente por melhores desempenhos	,170	,070	,338
*GB 1-18 - Nesta empresa, as maiores recompensas são baseadas em somente eficácia no desempenho	,044	,021	<b>,452</b>
*GB 1-20 - Ser inovador para melhorar o desempenho da empresa normalmente gera recompensas significativas	,313	,104	,170
*GB 1-27 - A maioria dos funcionários da empresa definem metas de trabalho desafiadoras para si mesmo	,277	,087	,209

\* escala invertida. Fonte: dados da pesquisa.

Das quatro perguntas da dimensão Orientação para o desempenho apenas a GB 1-27 apresentou resultado significativo no teste de aderência entre as perguntas (*asympt. sig* = 0,275). As perguntas desta dimensão colocam os respondentes paranaenses em uma situação mediana no controle de desempenho de suas equipes e dos seus resultados, pois as respostas tiveram médias  $\approx$  4,5. Comparando com a média brasileira de 4,4 da pesquisa realizada pelo grupo GLOBE em 2006 (JAVIDAN; DORFMAN *et al.*, 2006, p. 86) a orientação para a performance dos nossos gestores continua estável em um nível considerado médio pelos autores. Portanto acredita-se que seja possível adotarmos pelo menos o valor médio dessas respostas para as análises posteriores na identificação do efeito de hibridização das práticas. O gerente financeiro da *TAMPA* exemplifica este tipo de comportamento através da seguinte passagem:

“[...]meu papel fundamental em primeiro lugar é manter as atividades essenciais funcionando [...] são pequenas decisões do dia-a-dia que você tem que tomar pra manter as atividades que são essenciais funcionando, manter a rotina rodando [...]”

Tabela 32 - Análise da confiabilidade para o Jeitinho

Análise de Confiabilidade (JET)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on	N of Items
---------------------------------	------------------	---------------------------	------------

		Standardized Items	
	<b>,373</b>	,373	2
	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JT 1 Na sua empresa é comum os funcionários resolverem os desafios, contingências ou problemas do trabalho seguindo estritamente as regras e normas internas da empresa	,229	,052	
JT 2 Eu sempre dou um jeito ou encontro formas alternativas de contornar a burocracia que me impede de cumprir meu trabalho	,229	,052	

Fonte: dados da pesquisa.

Três perguntas foram usadas para medir as práticas derivadas da característica cultural chamada Jeitinho. A partir do teste de aderência (*chi-quadrado*) verificamos que a pergunta JT 2 possui maior grau de significância (*asympt. sig.* = 0,458) e maior média também (GB 1-1 = 2,61 – JT 1 = 4,64 – JT 2 = 4,83). Comparando a média desta pergunta com a encontrada por Machado-da-Silva e Oliveira (2001, p. 11) (média  $\approx$  3,4) e a média  $\approx$  4<sup>6</sup> encontrada por Rodrigues *et al.* (2010) em pesquisas anteriores no Paraná, percebe-se que o *jeitinho paranaense* mantém-se forte com o passar do tempo e influencia as práticas questionadas em nosso trabalho. Em função disso acreditamos que podemos usar esta pergunta para as análises posteriores. A entrevista com o gestor da *BELEZA* reforça o resultado do Jeitinho.

“Porém, você também não pode perder uma oportunidade. Não é porque você desenhou 100 pro ano [definição de produção da diretoria] que vem se tiver uma oportunidade pra fazer 110, vamos fazer 110. E aí, meu amigo a gente se vira nos 30. Vai lá dizendo, olha gente o orçamento foi feito nesta base, mas agora a nossa base é outra. Vamos junto, vamos junto.”

Os resultados desta dimensão isoladamente mostra o efeito de divergência das práticas que caracterizam o Jeitinho, contudo, analisando essa dimensão em conjunto com a Distância do poder, por exemplo, os resultados dos dados coletados comparados com os resultados das pesquisas anteriores apresentam um efeito de mistura nas práticas locais, algumas convergindo para práticas globais e outras se mantendo divergentes (RALSTON, 2008).

Tabela 33 - Análise de confiabilidade do Personalismo

Análise de Confiabilidade (PER)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

<sup>6</sup> O valor original é 3 mas como trata-se de uma escala *likert* de cinco pontos, foi realizada uma conversão para a escala de sete pontos (utilizada neste trabalho) através da fórmula  $x' = (x - x_{min}) \frac{x'_{max} - x'_{min}}{x_{max} - x_{min}} + 1$ .

	<b>,547</b>	,576	2
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
PE 1 Para eu crescer na empresa dependo dos meus contatos e relações pessoais	,405	,164	
GB 1-18 - Nesta empresa, as maiores recompensas são baseadas em somente eficácia no desempenho	,405	,164	

Fonte: dados da pesquisa.

Como algumas perguntas constantes do modelo *GLOBE* abordavam práticas assertivas e orientadas para o desempenho versus práticas subjetivas e personalistas, decidimos incluir apenas uma questão específica para o Personalismo, contribuindo também para a redução do tamanho do questionário. Contudo, o teste de confiabilidade e a correlação de *Spearman* mostraram que as perguntas possuem pouca relação. A análise de aderência da pergunta PE 1 mostrou um alto nível de significância (*symp. sig.* = 0,722), e a média das respostas é de 4,5 pontos. Comparando novamente com a média dos trabalhos anteriores (Machado-da-Silva e Oliveira 2001, média  $\approx$  3,5 e Rodrigues, 2010, média  $\approx$  4<sup>6</sup>) e considerando os desvios-padrão  $\approx$  0,8 podemos dizer que o gestor paranaense mantém o nível de Personalismo. Essa pergunta também será utilizada para os testes de hipóteses do próximo capítulo.

Tabela 34 - Análise de confiabilidade do Formalismo

Análise da Confiabilidade (FOR)	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	<b>,444</b>	,448	2
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
FO 1 Eu sigo normas, regras ou controles que não colaboram para o dia a dia do meu trabalho	,288	,083	
FO 2 Na empresa existem regras, normas ou controles que não colaboram com o dia a dia de trabalho, não são conhecidas ou cumpridas pelos funcionários	,288	,083	

Fonte: dados da pesquisa.

Duas perguntas foram formuladas para coleta de dados sobre a característica brasileira chamada Formalismo, entre elas a FO 2 apresenta maior nível de aderência (*asymp. sig.* = 0,087). Comparando as perguntas verifica-se que 50% dos gestores não se sentem presos a regras, normas ou controles que atrapalham o seu trabalho (média = 2,83), contudo, os mesmos gestores acreditam que existam algumas regras ou normas na empresa que não colaboram para o seu dia-a-dia (média = 3,63). É interessante destacar que existe diferença significativa entre a opinião do TMT e os MDM (*asymp. sig.* < 0,02) na convivência com as regras da organização. Os MDM concordam um pouco menos com a FO 1, a eficiência das

regras existentes (média = 3,5 – desvio = 1,6) enquanto os TMT concordam mais (média = 1,89 – desvio = 1,46). O mesmo vale para a FO 2, os MDM apresentam média = 4,3 e TMT = 2,68.

Comparando estes resultados com as pesquisas de Machado-da-Silva e Oliveira (2001) com média  $\approx 2,98$  e Rodrigues *et al.* (2010) com média  $\approx 4$ , percebe-se que a herança do Brasil colonial na formalização do trabalho, assim como, do Jeitinho e do Personalismo, continuam característicos das práticas locais de gestão. Em um exemplo de relação entre gerência e coordenação, o gestor da *BELEZA* ilustra práticas formalistas e personalistas presentes no seu contexto de trabalho.

“Eu não quero que nossos coordenadores sejam jamais a minha semelhança, não é isso. **O que eu procuro padronizar é são, por exemplo, as atitudes, as decisões.**”  
[FORMALISTA] “Então, tem coordenador que diz assim: **poxa esse aqui é bonzinho e abona tudo quanto é falta. Esse aqui não, é um carrasco.**”  
[PERSONALISTA]

As perguntas da dimensão Orientação para o Futuro (ORF) apresentaram nível de confiabilidade aceitável (alfa = 684), mas não apresentaram coeficientes acima de 0,3 e tampouco valor de KMO suficiente (acima de 0,6) para permitir o agrupamento das perguntas em constructo.

Tabela 35 - Análise de Confiabilidade da Orientação para o Futuro

Análise da Confiabilidade (ORF)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	,571	,568	3
	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
*GB 1-3 - Para ter sucesso nesta empresa é preciso planejar com antecedência	,444	,292	,392
*GB 1-4 - A norma aceita por todos nesta organização é planejar para o futuro	,558	,325	,206
*GB 1-8 - As reuniões desta empresa normalmente são preparadas com muita antecedência (mais de duas semanas)	,203	,061	<b>,684</b>

\* escala invertida. Fonte: dados da pesquisa.

Já as perguntas das dimensões Orientação humanitária (KMO = 0,757 – alfa = 0,834), Coletivismo societal (KMO = 0,619 – alfa = 0,689) e Assertividade (KMO = 0,649 – alfa = 0,706) apresentaram um nível de confiabilidade entre médio e alto (acima de 0,6) e puderam ser simplificadas em fatoriais conforme a tabela 36 a 38 a seguir.

Tabela 36 - Análise de confiabilidade da Orientação humanitária

Análise de Confiabilidade (ORIHUM)	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	<b>,834</b>	,833	4

	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
*GB 1-9 Nesta empresa, as pessoas normalmente são muito preocupadas com os outros	,525	,343	,848
*GB 1-24 Nesta empresa, as pessoas normalmente são amigáveis	,615	,485	,812
*GB 1-29 Nesta empresa, as pessoas normalmente são generosas	,777	,627	,738
*GB 1-21 Nesta empresa, as pessoas normalmente são sensíveis em relação aos outros	,749	,570	,750
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>			<b>,757</b>
<i>Bartlett's Test of Sphericity    Approx. Chi-Square</i>			57,598
			df 6
			Sig. ,000
<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	2,682	67,049	67,049
2	,709	17,736	84,785
3	,345	8,625	93,410
4	,264	6,590	100,000
			<b>ORIHUM</b>
GB 1-9 Nesta empresa, as pessoas normalmente são muito preocupadas com os outros			,704
GB 1-24 Nesta empresa, as pessoas normalmente são amigáveis			,875
GB 1-29 Nesta empresa, as pessoas normalmente são generosas			,789
GB 1-21 Nesta empresa, as pessoas normalmente são sensíveis em relação aos outros			,894

\* escala invertida. Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 37 -      Análise de confiabilidade e fatorial do Coletivismo Societal**

Análise de Confiabilidade (COLSOC)	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	<b>,689</b>	,690	3
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
*GB 1-7 Os gestores desta organização encorajam a lealdade ao grupo mesmo que as metas individuais sofram	,428	,213	,685
GB 1-12 Nesta empresa, o sistema de remuneração e/ou bonificações é concebido para maximizar interesses individuais	,483	,278	,627
*GB 1-30 - Nesta empresa a coesão dos grupos é mais valorizada que o individualismo	,610	,373	,455
Análise Fatorial (COLSOC)			<b>,619</b>
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>			18,558
<i>Bartlett's Test of Sphericity    Approx. Chi-Square</i>			df 3
			Sig. ,000
<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	1,858	61,927	61,927
2	,707	23,576	85,503
3	,435	14,497	100,000
			<b>COLSOC</b>
GB 1-7 Os gestores desta organização encorajam a lealdade ao grupo mesmo que as metas individuais sofram			,724
GB 1-12 Nesta empresa, o sistema de remuneração e/ou bonificações é concebido para maximizar interesses individuais			,773
GB 1-30 - Nesta empresa a coesão dos grupos é mais valorizada que o individualismo			,857

\* escala invertida. Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 38 -      Análise de confiabilidade e fatorial da Assertividade**

Análise de Confiabilidade (ASSERT)	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
	<b>,517</b>	,522	4
	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>

GB 1-2 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são agressivas	,545	,381	,173
GB 1-6 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são assertivas	-,019	,095	<b>,706</b>
GB 1-10 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são dominantes	,428	,204	,355
GB 1-14 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são rudes	,377	,402	,386
Análise Fatorial (ASSERT)			<b>,649</b>
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>			
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>			19,796
<i>Approx. Chi-Square</i>			3
<i>df</i>			,000
<i>Sig.</i>			
<b>Initial Eigenvalues</b>			
<i>Component</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	1,900	63,346	63,346
2	,662	22,068	85,414
3	,438	14,586	100,000
			<b>ASSERT</b>
GB 1-2 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são agressivas			,837
GB 1-10 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são dominantes			,721
GB 1-14 - Nesta empresa, as pessoas normalmente são rudes			,825

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da análise de confiabilidade das dimensões apresentados nas tabelas 29 a 34 anteriormente podem ter sido prejudicados pelo número reduzido de respostas (DPR, AVI, ORD, JET, PER e FOR). Como as perguntas utilizadas com base no modelo do *GLOBE* já foram utilizadas com sucesso em estudos anteriores no Brasil e elas eram as primeiras no questionário é difícil acreditar em problemas na compreensão das perguntas (*JAVIDAN; DORFMAN et al., 2006*).

Outra interpretação possível para o desalinhamento das respostas destas tabelas está relacionada à diversidade da amostra, ou seja, fatores como o contexto, setor da indústria e o porte da empresa podem influenciar os gestores a atuarem de forma diferente em situações semelhantes (*BALBINOT; BULGACOV et al., 2009; RALSTON et al., 2006*). Tomando a dimensão da Distância do poder como exemplo do que ocorreu, se compararmos os resultados da pesquisa de Javidan *et al.* (2006) com os de Machado-da-Silva e Oliveira (2001) e Chu e Wood (2008) percebe-se que os resultados encontrados por estes últimos são oposto aos valores considerados globais e encontrados pelos pesquisadores do *GLOBE*. Ou seja, as pesquisas anteriores mostram que gestores americanos possuem reduzida distância do poder e os gestores paranaenses pesquisados por estes autores apresentam alto nível de distância do poder. Nesta pesquisa encontramos médias diferentes para cada pergunta que faz parte desta dimensão, sendo assim, é possível entender que as respostas estão sob efeito de mudanças, o que contribui para confirmar a terceira hipótese deste trabalho. A seguir apresentamos o resumo das perguntas e constructos sobre práticas gerenciais que serão analisados sobre a perspectivas das práticas estratégicas e, por isso, compõe a variável chamada aqui de Práticas estratégicas.

### 4.3.1 Construção da variável Práticas estratégicas

Na tabela 39 a seguir, apresentamos o resumo das dimensões de medidas que possuem relações estatísticas significantes o suficiente para a construção da variável Práticas estratégicas e análise das suas relações.

Tabela 39 - Dimensões e constructos da variável Práticas Estratégicas

Dimensões	Constructos ou Perguntas
Distância do Poder (DPR)	*GB 1-25 As pessoas desta empresa que ocupam posições de poder tentam aumentar a sua distância dos indivíduos com menos poder
<b>** Orientação Humanitária (ORIHUM)</b> (KMO = 0,757) (alfa = 0,834)	<b>Todas as perguntas formam o constructo Orientação Humanitária</b>
<b>** Coletivismo Societal (COLSOC)</b> (KMO = 0,619) (alfa = 0,689)	<b>Todas as perguntas formam o constructo Coletivismo Societal</b>
<b>** Assertividade (ASSERT)</b> (KMO = 0,649) (alfa = 0,706)	<b>Com exceção da pergunta GB 1-6 as demais formam o constructo Assertividade</b>
Orientação para o Futuro (ORF)	*GB 1-3 - Para ter sucesso nesta empresa é preciso planejar com antecedência *GB 1-4 - A norma aceita por todos nesta organização é planejar para o futuro *GB 1-8 - As reuniões desta empresa normalmente são preparadas com muita antecedência (mais de duas semanas)
Orientação para o Desempenho	*GB 1-27 - A maioria dos funcionários da empresa definem metas de trabalho desafiadoras para si mesmos
Jeitinho	JT 2 - Eu sempre dou um jeito ou encontro formas alternativas de contornar a burocracia que me impede de cumprir meu trabalho
Personalismo	PE 1 - Para eu crescer na empresa dependo dos meus contatos e relações pessoais
Formalismo	FO 2 - Na empresa existem regras, normas ou controles que não colaboram com o dia a dia de trabalho, não são conhecidas ou cumpridas pelos funcionários

\* estas perguntas possuem escalas inversas e foram recodificadas no tratamento estatístico.

\*\* as perguntas destas dimensões de medida foram agrupadas pela análise fatorial.

Fonte: dados da pesquisa.

No próximo capítulo deste relatório serão aprofundadas as análises dos dados coletados em campo e tentar-se-á responder às hipóteses e pressupostos de pesquisa.



## 5 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS

No capítulo anterior foram apresentadas as perguntas derivadas de estudos anteriores sobre experiência, comprometimento e volume de operações internacionais e foram definidos os constructos da variável Internacionalização do gestor e da organização a partir da análise estatística dos dados coletados. Da mesma forma, foram analisados os constructos e perguntas retirados de estudos anteriores sobre práticas gerenciais que construíram a variável que será analisada sob a perspectiva teórica das práticas estratégicas e, por isso, é chamada de Práticas Estratégicas. Dando continuidade às análises propostas, este capítulo responde às perguntas de pesquisa, hipóteses e pressupostos deste estudo.

Para iniciar os testes de relações entre os constructos de internacionalização e práticas estratégicas identificados no capítulo anterior utilizamos um teste não-paramétrico de correlação (*Spearman*), identificando correlações significativas e evitando possíveis problemas de colinearidade (BRYMAN; DUNCAN, 2005). Em seguida realizamos testes de regressão linear entre os constructos de internacionalização e entre as variáveis de internacionalização e práticas estratégicas. Através da regressão linear verifica-se a força de explicação entre os constructos e variáveis. O modelo de regressão utilizado é o *stepwise*, modo de regressão que coloca uma variável independente de cada vez no modelo, controlada pela adequação geral do modelo (estatística F). Ele determina um conjunto mínimo de variáveis independentes que proporcione um adequado nível de explicação, minimizando os efeitos da possível colinearidade entre as variáveis que recebem a análise, o que resultaria em inflação de variância e conseqüentes problemas no  $R^2$ . Foi utilizado o coeficiente  $R^2$  ajustado para aferir o grau de explicação da regressão das variáveis, pois ele compensa o número de graus de liberdade do modelo, penalizando-o na medida em que se aumenta o número de variáveis independentes. Isso porque o  $R^2$  é uma medida que pode sofrer inflação devido ao número de variáveis independentes do modelo (BRYMAN; DUNCAN, 2005).

### 5.1 OS NÍVEIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Neste item analisaremos a relação entre os níveis de internacionalização e responderemos as primeiras hipóteses de pesquisa.

**H1- O nível de internacionalização da empresa está relacionado positivamente com o nível de internacionalização do gestor.**

**H2- O nível de internacionalização do gestor está relacionado positivamente com o nível de internacionalização da organização.**

As tabelas a seguir mostram onde existe maior nível de correlação entre a internacionalização no nível do gestor e da organização por constructo (Experiência, Comprometimento e Volume). Iniciamos os testes para responder à primeira hipótese deste trabalho, orientados pelas relações da tabela 40, na qual a experiência da organização, os contatos profissionais do gestor, a frequência de contatos por telefone e *e-mail* possuem correlação média. A tabela 41 mostra que existe médio nível de correlação estatística ( $r = 0,444$ ) entre o Comprometimento internacional do gestor (MNDGES) e a Dependência de material importado pela organização (DMEORG). E a tabela 42 mostra correlações médias e altas entre o Volume de atividades internacionais do gestor (P14Q5) e a Proporção de importação (P15Q2 –  $r = 0,592$ ), Proporção de exportação (P16Q2 –  $r = 0,487$ ) e Proporção de produtos diferentes (P16Q3 –  $r = 0,590$ ).

Tabela 40 - Experiência internacional do gestor e da empresa

Correlação de Spearman			P13Q1.1	P13Q2.1	P13Q3.1	P13Q3.2	P13Q6.TM	P13Q7.TM	P13Q8.TM
GESTOR	Disp. Contatos PESS. (P13Q1.1)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000						
	Disp. Contatos PROF. (P13Q2.1)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,620** ,000	1,000					
	Freq. Contatos TELEFONE (P13Q3.1)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,443** ,008	,624** ,000	1,000				
	Freq. Contatos E-MAIL (P13Q3.2)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,428* ,010	,631** ,000	,861** ,000	1,000			
	Total de meses em capac. intl. (P13Q6.TM)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,397* ,017	,482** ,003	,348* ,041	,316 ,064	1,000		
	Total de meses trabalhou no exterior (P13Q7.TM)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,189 ,270	,170 ,322	,395* ,019	,339* ,047	,563** ,000	1,000	
	Total de meses viagem no exterior (P13Q8.TM)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,004 ,984	-,123 ,508	,025 ,893	,051 ,785	,153 ,412	,308 ,092	1,000
ORG.	Div. de experiências internacionais (EXPORG)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,257 ,130	,473** ,004	,399* ,018	,338* ,047	,218 ,202	,135 ,432	,042 ,821

\*\* correlação significativa no nível 0,01 - \* correlação significativa no nível 0,5.

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 41 - Comprometimento internacional do gestor e da empresa

Correlação de Spearman			MNDGES	DSEORG	DMEORG
GESTOR	Comprometimento internacional do gestor (MNDGES)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000 .	,203 ,234	<b>,444**</b> <b>,007</b>
	Dependência de serviço estrangeiro (DSEORG)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)		1,000 .	-,057 ,743
ORG.	Dependência de material estrangeiro (DMEORG)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)			1,000 .

\*\* correlação significativa no nível 0,01 - \* correlação significativa no nível 0,5.

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 42 - Volume de operações internacionais do gestor e da empresa

Spearman			P14Q5	P15Q2	P16Q2	P16Q3	P18Q1
GESTOR	Total atividade internacional (P14Q5)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000 .	<b>,592**</b> <b>,000</b>	<b>,487**</b> <b>,003</b>	<b>,590**</b> <b>,000</b>	,156 ,364
	Proporção de Importação (P15Q2)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)		1,000 .	,368* ,027	,433** ,008	,315 ,061
ORGANIZAÇÃO	Proporção de exportações (P16Q2)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)			1,000 .	,720** ,000	,241 ,157
	Proporção de produtos diferentes no mercado internacional (P16Q3)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)				1,000 .	,326 ,053
	Proporção de subsidiárias internacionais (P18Q1)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)					1,000 .

\*\* correlação significativa no nível 0,01 - \* correlação significativa no nível 0,5.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir das correlações das tabelas acima realizamos testes de regressão linear entre os constructos dos dois níveis de análise e a seguir apresentamos um resumo dos resultados.

Tabela 43 - Resultados análise de regressão linear para H1

Constructo	Dependente	Independentes	R <sup>2</sup> aj.	Beta	Sig.
Experiência	Disp. Contatos PROF. (P13Q2.1)	EXPORG Proporção de exportações (P16Q2)*	0,399	0,491 0,290	0,001 0,048
	Freq. Contatos TELEFONE (P13Q3.1)	EXPORG	0,126	0,389	0,021
Comprometimento	MNDGES	Proporção de Importação (P15Q2)* Produtos diferentes (P16Q3)*	0,382	0,473 0,325	0,002 0,025
Volume de Operações	Volume de ativ. intl. do gestor (P14Q5)	EXPORG**	0,261	0,531	0,001

\*estas variáveis pertencem ao volume de operações da organização.

\*\*esta variável pertence à experiência internacional da organização.

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados da tabela 43 mostra que a internacionalização da organização está relacionada positivamente com a do gestor, confirmando a H1. Percebe-se que nas

dimensões Comprometimento e Volume de Operações a força de explicação desta relação é maior que o contrário proposto pela H2, comparando os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) é possível perceber a força de explicação estatística de cada um. No caso do Comprometimento, 42% da variância no nível do gestor é estatisticamente explicada pelo volume de operações. Significa dizer que o comprometimento do gestor está mais próximo das rotinas internacionais da organização do que da dependência (importância) dos recursos ou da experiência adquirida. A mentalidade internacional do gestor parece ser fruto do ambiente internacionalizado da organização onde ele atua, confirmando os argumentos e resultados encontrados por Welch e Luostarinen (1993) e Yenyurt *et al.* (2005). O comprometimento internacional do gestor (*mindset*) se apresenta como uma consequência dos volumes de operações internacionais da organização, da mesma forma que o tempo de atuação internacional, como descrito no item 4.2.2 do capítulo anterior. A impressão que se tem dos números e relações apresentadas é de um comportamento reativo do gestor, conforme a empresa aumenta o volume de operações o gestor passa a atuar mais, ter maior iniciativa e mentalidade para o mercado internacional.

Analisando os dados da tabela 44 é possível reforçar esta relação. A partir da comparação entre o tempo de atuação internacional da empresa, do gestor e o seu tempo de trabalho na empresa é possível perceber que os resultados se apresentam mais próximos da proposta de internacionalização processual da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) do que com a proposta empreendedora de Bell *et al.* (2004) ou de McDougal e Oviatt (1994). A tabela mostra que a maioria dos respondentes começou a atuar internacionalmente em menos tempo do que a empresa onde trabalham (63,4%). Também podemos verificar que 46,7% começaram a atuar internacionalmente depois de começar a trabalhar na organização atual. Ou seja, em 63,3% dos casos a internacionalização da empresa aconteceu antes da internacionalização do gestor.

Apenas nove gestores atuaram internacionalmente antes de começar a trabalhar na organização atual, contudo, cinco deles não foram os responsáveis pela internacionalização de suas empresas, pois elas já atuavam internacionalmente. Os quatro restantes (dois TMT e dois MDM) afirmam que a decisão pela internacionalização é da diretoria no Brasil. Para reforçar os dados acima isolamos a análise de regressão para analisar apenas o MNDGES do TMT e encontramos que é o volume de importação realizada pela empresa o fator que melhor explica estatisticamente a variância do MNDGES-TMT (45% - sig. = 0,005).

Tabela 44 - Relação entre tempos de atuação internacional e tempo de trabalho na empresa.

			Diferença entre atuação intl. e exp. na empresa			Total
			Menos que a empresa	Mesmo que a empresa	Mais do que a empresa	
Diferença de atuação internacional empresa VS gestor	Menos que a empresa	Contagem	8	6	5	19
		% do Total	26,7%	20,0%	16,7%	63,4%
	Mesmo que a empresa	Contagem	4	1	1	6
		% do Total	13,3%	3,3%	3,3%	20,0%
	Mais que a empresa	Contagem	2	0	3	5
		% do Total	6,7%	,0%	10,0%	16,7%
Total			14	7	9	30
			46,7%	23,3%	30,0%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Para testar a segunda hipótese deste trabalho foram usadas as mesmas tabelas de correlação (40, 41 e 42) como referência para os testes de regressão. A tabela 45 mostra que o nível de internacionalização do gestor também está relacionado positivamente ao da empresa, confirmando a H2. A comparação entre os números das tabelas 43 e 45 mostra que a força de explicação da H2 para o constructo Experiência internacional da empresa é maior do que a relação contrária proposta pela H1. Ou seja, é possível verificar que a experiência internacional do gestor, principalmente seus contatos profissionais internacionais (P13Q2.1), explicam melhor a EXPORG do que o contrário. Além disso, os contatos profissionais estão presentes nos resultados da análise de regressão das outras dimensões. Isso confirma uma das conclusões de Child e Rodrigues (2007) de que as relações pessoais dos gestores com pessoas confiáveis no exterior podem construir laços sociais e reduzem o impacto das diferenças nos negócios internacionais.

Continuando a análise da tabela 44 percebe-se que apenas seis gestores não possuem nenhum contato, 75% dos gestores possuem contatos em dois até quinze países diferentes e 25% gestores possuem contatos em mais de quinze países diferentes. A maioria dos gestores possui mais contatos profissionais (média de  $\approx 7$  contatos) do que pessoais (média de  $\approx 5$ ). Verificamos que existe maior frequência de contatos quando o gestor está envolvido com vendas, negociação, visitas e contratos internacionais, mas não encontramos relação significativa com a dispersão de contatos. Sendo assim, quanto mais envolvido nestas atividades, maior a frequência de contatos, mas não a diversidade de contatos. Provavelmente os contatos no exterior têm a função de participar de atividades de negociação de compra e venda não rotineiras.

Tabela 45 - Resultados análise de regressão linear para H2.

Constructo	Dependente	Independentes	R <sup>2</sup> aj.	Beta	Sig.
Experiência	EXPORG	Disp. Contatos PROF (P13Q2.1)	0,485	0,502	0,001
		Volume de ativ. intl. do gestor (P14Q5)		0,409	0,005
Comprometimento	DSEORG	Disp. Contatos PROF. (P13Q2.1)**	0,195	0,471	0,008
	DMEORG	Volume de ativ. intl. do gestor (P14Q5)*	0,108	0,371	0,040
Volume de Operações	POI				
	Proporção de Importação (P15Q2)	Volume de ativ. intl. do gestor (P14Q5)	0,235	0,510	0,003
	Proporção de exportações (P16Q2)	Disp. Contatos PROF. (P13Q2.1)**	0,201	0,477	0,007
	Proporção de produtos diferentes no mercado internacional (P16Q3)	Volume de ativ. intl. do gestor (P14Q5)	0,207	0,483	0,006

\*estas variáveis pertencem ao volume de atividades do gestor.

\*\*esta variável pertence à experiência internacional do gestor.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir destas relações é possível identificar um ciclo de internacionalização que inicia com a experiência do gestor em atividades internacionais, ou ainda, inicia nas atividades internacionais da empresa definida por terceiros e essas atividades proporcionam contatos do gestor com exterior. O ciclo segue para a diversificação e dispersão da atuação da empresa, aumentando as atividades internacionais do gestor, da organização e o comprometimento do gestor. Esse aumento das atividades e do comprometimento proporciona novos contatos do gestor no exterior e dá início a um novo ciclo formando uma espiral em evolução. Este ciclo evolutivo da internacionalização reforça a proposta de internacionalização incremental da escola de Uppsala a partir dos relacionamentos internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

## 5.2 O NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

Nesta seção verificamos as relações possíveis entre os diferentes níveis de internacionalização e as práticas pesquisadas. No capítulo anterior fizemos análise de dez dimensões de medida das práticas gerenciais a partir das propostas da academia internacional e nacional. As perguntas de três dimensões foram reunidas através de análise fatorial enquanto outras sete não puderam ser agrupadas em fatores, mas possuem perguntas que podem contribuir para responder a hipótese três deste trabalho. Todas as dimensões e perguntas serão analisadas a seguir a partir da perspectiva das práticas estratégicas.

**H<sup>3</sup> = O nível de internacionalização da empresa está relacionado positivamente com o efeito de hibridização das práticas estratégicas.**

Para responder a esta hipótese iniciaremos as análises a partir da correlação entre as dimensões selecionadas no capítulo anterior (BRYMAN; DUNCAN, 2005). Abaixo segue a tabela de correlação de *Spearman* com as dimensões que possuem ao menos uma correlação de nível médio ( $r > 0,3$  ou  $r > -0,3$ ). A partir das correlações da tabela 46 foram realizados testes de regressão linear (modelo *stepwise*) entre os constructos de internacionalização e práticas estratégicas para identificar que constructos de internacionalização podem explicar melhor a variância das práticas estratégicas e a seguir apresentamos um resumo dos resultados.

Tabela 46 - Correlação entre práticas estratégicas e nível de internacionalização

Correlação de <i>Spearman</i>			DPR	COL SOC	ASS ERT	ORI FUT	ORI DSP	JT	FO
GESTOR EXPERIÊNCIA	Dispersão de contatos pessoais	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,245 ,150	,173 ,313	-,112 ,517	<b>,357*</b> <b>,033</b>	,250 ,141	<b>-,441**</b> <b>,007</b>	,291 ,085
	Dispersão de contatos profissionais	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,202 ,238	,271 ,110	-,314 ,062	,246 ,149	,166 ,334	<b>-,345*</b> <b>,040</b>	,284 ,094
	Frequência de contatos por telefone	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,222 ,200	,164 ,347	-,022 ,901	<b>,409*</b> <b>,015</b>	<b>,410*</b> <b>,015</b>	<b>-,328</b> <b>,054</b>	-,120 ,491
	Frequência de contatos por e-mail	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,265 ,123	,036 ,839	-,213 ,220	,217 ,211	<b>,371*</b> <b>,028</b>	<b>-,400*</b> <b>,017</b>	-,044 ,803
	Total de meses em capac. intl.	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,175 ,308	,245 ,149	-,009 ,958	<b>,330*</b> <b>,050</b>	,302 ,073	-,074 ,666	-,067 ,697
	Total de meses trabalhou no exterior	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,283 ,094	-,021 ,905	-,208 ,224	<b>,352*</b> <b>,035</b>	,301 ,075	-,144 ,403	-,223 ,191
	Diversidade de experiências internacionais	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,278 ,100	,243 ,153	-,019 ,910	,080 ,643	,076 ,660	<b>-,351*</b> <b>,036</b>	,198 ,248
ORGANIZAÇÃO COMP.	Dependência de serviço estrangeiro	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,072 ,674	<b>,333*</b> <b>,047</b>	,176 ,305	,264 ,119	<b>,361*</b> <b>,031</b>	-,108 ,530	-,207 ,226
	Dependência de material estrangeiro	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	,315 ,061	-,067 ,697	<b>-,335*</b> <b>,046</b>	-,042 ,810	-,087 ,615	-,084 ,626	<b>,331*</b> <b>,048</b>
	Proporção de subsidiárias internacionais	<i>Corr. Coefficient Sig. (2-tailed)</i>	<b>,338*</b> <b>,044</b>	,317 ,059	,006 ,970	,134 ,434	,149 ,387	<b>-,328</b> <b>,051</b>	,126 ,464

\*\* correlação significativa no nível 0,01 - \* correlação significativa no nível 0,5.

Fonte: dados da pesquisa.

Para responder à terceira hipótese deste trabalho é preciso analisar também a tabela 46. As relações desta tabela apresentam correlações médias entre dimensões de práticas e de internacionalização, o que também pode ser consequência em função do tamanho reduzido da amostra. Na tabela 46 percebe-se que o Jeitinho possui o maior número de correlações médias ( $r > 0,3$ ) se não considerarmos o nível de significância (entre 0,051 e 0,054), todas inversamente proporcionais ao nível de internacionalização ( $r$  negativo). O Jeitinho analisado

isoladamente apresenta característica de convergência global, pois diminui conforme aumenta o nível de internacionalização (RALSTON, 2008).

O constructo Dependência de material estrangeiro da empresa possui média correlação positiva com o Formalismo (característica de práticas locais) e média correlação negativa com a Assertividade (dimensão de medida de práticas globais) o que são dois indícios de um efeito de divergência. Inserindo o cargo na correlação das dimensões Dependência de material estrangeiro, Assertividade e Formalismo é possível perceber que os MDM possuem uma correlação positiva com o Formalismo ( $r = 0,396$ ) e negativa com a Assertividade ( $r = -0,183$ ), mantendo as práticas locais. Esta relação entre o cargo e as dimensões de práticas remete à crítica que Jaeger *et al.* (2010) apresentam sobre o efeito de hibridização. Os autores acreditam que nos países emergentes como o Brasil e o Paquistão, onde eles realizaram pesquisa semelhante, existam subculturas ou subgrupos de gestores, dos quais alguns com valores convergentes e outros com valores divergentes, dependendo do nível de contato com o exterior. Contudo, não foi encontrada diferença significativa entre os contatos dos MDM e TMT com o exterior para sustentar a proposta inicial desta pesquisa.

Além disso, o constructo Dependência de material estrangeiro pertence à dimensão Comprometimento internacional da empresa. Nessa dimensão encontra-se outro constructo chamado Dependência de serviço estrangeiro e ele apresenta correlação média positiva com Coletivismo societal ( $r = 333$ ) e Orientação Humanitária ( $r = 361$ ) que são dimensões de práticas com valores altos encontrados pelo *GLOBE* (JAVIDAN; DORFMAN *et al.*, 2006) no Brasil. Ao mesmo tempo a Dependência de serviço estrangeiro está inversamente correlacionada com o Formalismo ( $r = -207$ ).

Mesmo que correlação entre Dependência de serviço estrangeiro e Formalismo seja fraca ela permite mostrar que a internacionalização está positivamente relacionada com o efeito de hibridização das práticas dos gestores brasileiros, confirmando a terceira hipótese deste trabalho. Ou seja, a tabela 46 apresenta algumas dimensões de medida das práticas convergindo e outras divergindo na mesma amostra pesquisada, o que comprova uma mistura híbrida em função da internacionalização.

Outra relação que reforça a H3 está na correlação positiva do TMT com práticas locais como o Jeitinho ( $r = 0,343$ ) e com práticas convergentes como Orientação para o futuro ( $r = 0,371$  e  $r = 0,337$ ), oposto ao resultado encontrado por Machado-da-Silva e Oliveira (2001). Mais duas evidências para reforçar a H3 vêm da análise das tabelas 47 e 48. Analisando os sinais dos coeficientes padronizados (*Beta*) das regressões lineares apresentadas, é possível perceber que as três dimensões de internacionalização apresentam



relações positivas e negativas com dimensões de medida das práticas. Por exemplo, a variância positiva da experiência internacional do gestor explica positivamente a manutenção de práticas caracteristicamente brasileiras como o Formalismo e o Personalismo, mas também contribui negativamente para explicação do Jeitinho (tabela 47). A exposição do gestor ao ambiente internacional não o leva para um conjunto convergente de valores, mas sim para uma reavaliação das suas práticas e adaptação a outras com as quais ele passa a ter contato neste novo ambiente de interação social (INGLEHART; BAKER, 2000; RALSTON *et al.*, 1993). Na tabela 48, a regressão mostra que o Comprometimento internacional ( $Beta = 0,494 - sig. = 0,003$ ) e, inversamente, o Volume de operações internacionais ( $Beta = -0,375 - sig. = 0,022$ ) da organização ajudam a explicar a convergência das práticas de Orientação para o desempenho para padrões globais.

Tabela 47 - Regressão linear entre práticas e internacionalização do gestor

Dimensão Dependente	Dimensão Independente	$R^2_{aj.}$	Beta	Sig.
Orientação para o futuro GB 1-8 - As reuniões desta empresa normalmente são preparadas com muita antecedência (mais de duas semanas)	Experiência Internacional Frequência de contatos por telefone	0,149	0,421	0,018
Jeitinho JT 2 Eu sempre dou um jeito ou encontro formas alternativas de contornar a burocracia que me impede de cumprir meu trabalho	Experiência Internacional Frequência de contatos por e-mail	0,170	-0,445	0,012
Personalismo PE 1 Para eu crescer na empresa dependo dos meus contatos e relações pessoais	Experiência Internacional Dispersão de contatos pessoais	0,110	0,374	0,038
Formalismo FO 2 Na empresa existem regras, normas ou controles que não colaboram com o dia a dia de trabalho, não são conhecidas ou cumpridas pelos funcionários	Experiência Internacional Dispersão de contatos pessoais	0,124	0,392	0,029

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 48 - Regressão linear entre práticas e internacionalização da empresa

Dimensão Dependente	Independentes	$R^2_{aj.}$	Beta	Sig.
Distância do Poder GB 1-25 As pessoas desta empresa que ocupam posições de poder tentam aumentar a sua distância dos indivíduos com menos poder	Volume Operações Internacionais Proporção de subsidiárias internacionais	0,083	0,330	0,049
Assertividade ASSERT	Comprometimento Internacional Dependência de material estrangeiro	0,243	-0,514	0,001
Orientação para o desempenho GB 1-27 - A maioria dos funcionários da empresa definem metas de trabalho desafiadoras para si mesmo	Comprometimento Internacional Dependência de serviço estrangeiro  Volume Operações Internacionais Proporção de produtos diferentes no mercado internacional	0,227	0,494 -0,375	0,003 0,022
Jeitinho JT 2 Eu sempre dou um jeito ou encontro formas alternativas de contornar a burocracia que me impede de cumprir meu trabalho	Volume Operações Internacionais Proporção de subsidiárias internacionais	0,087	-0,336	0,045

Fonte: dados da pesquisa.

Estatisticamente a internacionalização explica aproximadamente entre 8% a 25% dos resultados na medida das dimensões das práticas, comparando com os resultados dos estudos anteriores, o que sinaliza uma mudança das práticas em função da internacionalização. O nível de internacionalização e o novo contexto do ambiente internacional exercem influência positiva sobre o Personalismo e o Formalismo e negativa sobre o Jeitinho, características que se traduzem em práticas estratégicas locais. Ao mesmo tempo, a internacionalização estimula a práticas globais dos gestores participantes deste estudo como a Orientação para o futuro (HOUSE *et al.*, 2001a). Estas constatações confirmam a proposta da hibridização a partir da mistura entre práticas sob influencia das características da cultura local e outras derivadas das pressões do ambiente de negócios (RALSTON, 2008), confirmando também o modelo de relações proposto no capítulo três deste trabalho, apesar das características estatísticas da amostra.

Na tentativa de encontrar relações recursivas entre as práticas e a internacionalização, testamos a regressão linear inversa a H3, ou seja, da internacionalização a partir das dimensões das práticas, mas nenhum dos constructos apresentou coeficiente de determinação com condições estatísticas que pudessem ajudar a explicar os níveis de internacionalização encontrados. Apesar de constatar várias correlações entre os constructos das duas variáveis na tabela 26, só foi possível inferir sobre a força explicativa e a direção dessa força a partir da análise de regressão apresentada nas tabelas 47 e 48. Essa força explicativa se origina na internacionalização e demonstra mudanças nas práticas locais se comparadas com as pesquisas de Machado-da-Silva e Oliveira (2001), Machado-da-Silva e Shimonishi (2003) e Chu e Wood (2008). Estatisticamente ou na análise qualitativa não foi possível perceber o efeito recíproco, onde mudanças nas práticas estratégicas pudessem explicar, a internacionalização do gestor ou da organização.

Resumindo este item de análise das relações entre o nível de internacionalização e as práticas, apresenta-se na figura 14 a seguir, um resumo das relações estatísticas identificadas na forma de um modelo. Após a apresentação do modelo das relações, serão apresentadas as análises estatísticas que ajudam a responder às proposições (P<sup>1</sup> e P<sup>2</sup>) de pesquisa. No item 5.3 deste relatório serão apresentadas as reflexões e suposições propostas, a partir dos resultados estatísticos deste item 5.1, sob a perspectiva das práticas estratégicas.

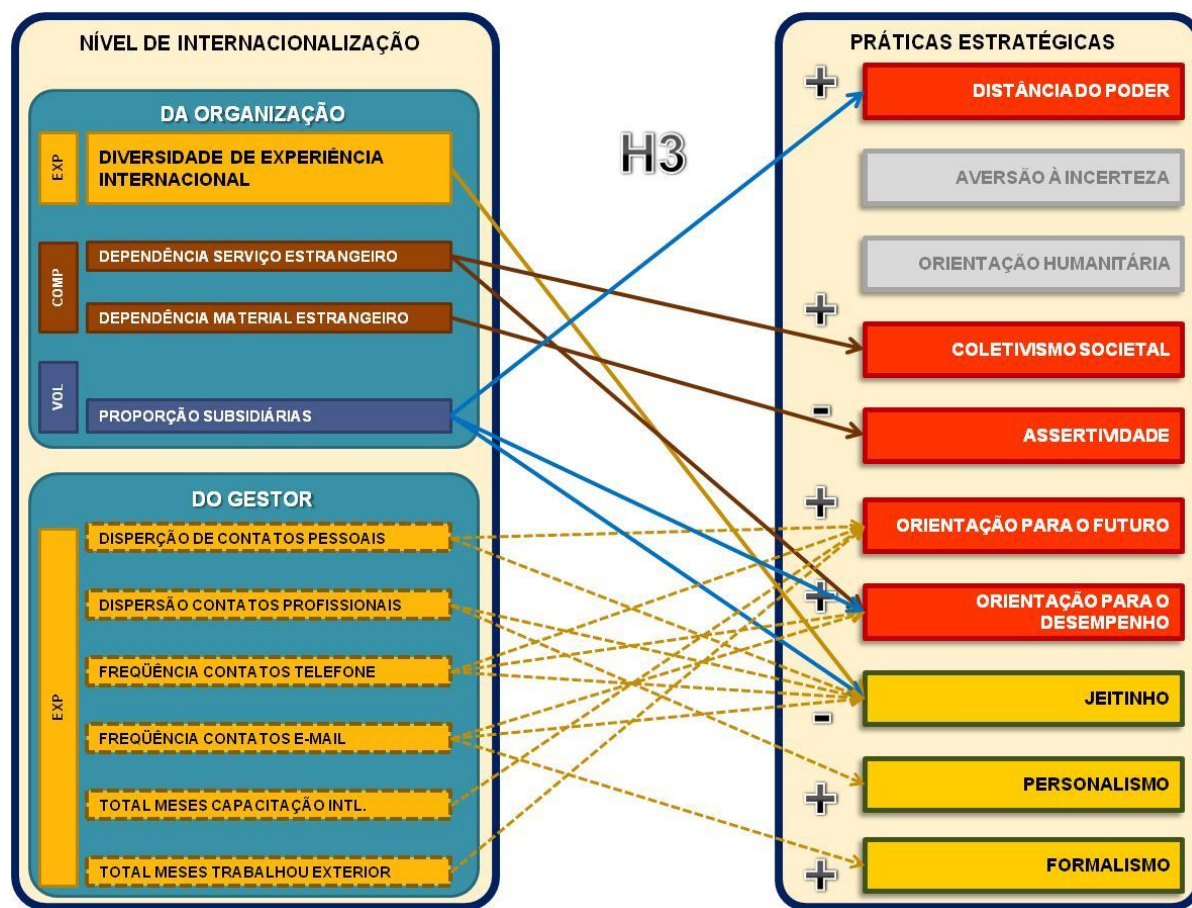


Figura 1 - Relações entre internacionalização e práticas estratégicas  
Fonte: dados da pesquisa.

### 5.2.1 Discussão sobre as proposições de pesquisa

Além da análise feita sobre a variável Cargo do gestor apresentada anteriormente, analisaremos a relação entre as dimensões das práticas, da internacionalização e das variáveis de controle Autonomia administrativa (matriz/subsidiária), Origem da empresa e Porte da empresa, para responder as duas proposições de pesquisa apresentadas no capítulo três deste trabalho.

P<sup>1</sup> = Diferentes características socioeconômicas da amostra como porte de empresa, Autonomia administrativa e país de origem da empresa refletem diferentes níveis de internacionalização;

P<sup>2</sup> = Diferentes características socioeconômicas da amostra como porte de empresa, Autonomia administrativa e país de origem da empresa refletem diferentes níveis de hibridização das práticas estratégicas;

Através do teste de médias de *Mann-Whitney* ou teste U, análises exploratórias e de frequências relacionaremos as dimensões e as variáveis de controle Autonomia administrativa, Origem da empresa e Porte da empresa, (BRYMAN; DUNCAN, 2005). A Autonomia administrativa mostrou que as filiais enviam e-mails com mais frequência ao exterior do que as matrizes.

Tabela 49 - Diferença entre empresa brasileira e estrangeira

Teste de médias	Frequência de contatos por telefone (P13Q3.1)	Frequência de contatos por e-mail (P13Q3.2)	Diversidade de experiências internacionais (EXPORG)	Proporção de subsidiárias internacionais (P18Q1)
<i>Mann-Whitney U</i>	91,000	81,000	73,500	51,000
<i>Wilcoxon W</i>	322,000	312,000	326,500	304,000
<i>Z</i>	-1,975	-2,276	-2,618	-4,098
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	,048	,023	,009	,000

Fonte: dados da pesquisa.

O nível de internacionalização das empresas estrangeiras e brasileiras apresenta diferença significativa nos constructos descritos na tabela 49. A empresa estrangeira proporciona aos gestores, mais experiência internacional através de contatos mais frequentes por telefone e por e-mail. Enquanto as empresas brasileiras apresentam maior propensão em diversificar e dispersar as operações internacionais da própria empresa mais do que do gestor.

Tabela 50 - Diferença entre empresas de grande porte e micro-empresas

Teste de médias	Frequência de contatos por telefone (P13Q3.1)	Diversidade de experiências internacionais (EXPORG)	Dependência de serviço estrangeiro (DSEORG)	Proporção de subsidiárias internacionais (P18Q1)
<i>Mann-Whitney U</i>	64,000	67,500	62,000	47,500
<i>Wilcoxon W</i>	364,000	392,500	387,000	372,500
<i>Z</i>	-2,224	-2,105	-2,320	-3,437
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	,026	,035	,020	,001

Fonte: dados da pesquisa.

A análise do porte e da origem da empresa reforça a proposta das etapas de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Tanto porte como origem da empresa não interferem nas análises de regressão. Empresas estrangeiras no Brasil estão em uma etapa mais avançada da internacionalização proposta pela escola de Uppsala, com subsidiárias estrangeiras e fluxos de atividades entre os diferentes locais. Por isso, ela oferece um ambiente mais propício para os gestores desenvolverem experiência internacional. Empresas de grande porte possuem maior volume, diversidade e dependência internacional, também porque estão em etapas mais avançadas da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A maior média em diversificação das empresas brasileiras pode ser explicada porque a subsidiária internacional, normalmente é fruto da diversificação da matriz, e possui uma finalidade de terceirização de produção para redução de custos, ou adaptação final de um produto globalizado para atender o mercado local (DUNNING, 2000; VERNON, 1979). A variável Autonomia administrativa também apresenta diferenças significativas das médias para a frequência de contatos e proporção de subsidiárias, porque as filiais participantes são subsidiárias de empresas estrangeiras.

Na análise entre variáveis intervenientes e as práticas estratégicas, os gestores que atuam em pequenas e médias empresas produzem diferença significativa nas médias do Jeitinho (*asympt. sig.* = 0,007 – *Rank total* 523) e do Coletivismo societal (*asympt. sig.* = 0,024 - *Rank total* 388), práticas mais brasileiras. Curiosamente os gestores dessas empresas também apresentam maior *Rank total* (428) para a Orientação para o futuro (*asympt. sig.* = 0,023). As empresas brasileiras e matrizes paranaenses produzem diferença significativa nas médias do Jeitinho (*asympt. sig.* = 0,004 e 0,040 respectivamente).

Quanto à origem da empresa, somente o Jeitinho brasileiro apresentou diferença significativa (*asympt. sig.* = 0,004). As empresas filiais ou matrizes brasileiras apresentam uma média maior de Jeitinho do que as matrizes ou filiais estrangeiras no Paraná. A origem da empresa brasileira e a matriz estando no Brasil, ressaltam a diferença no Jeitinho, quanto mais brasileira a matriz, mais Jeitinho na internacionalização.

### 5.3 A ANÁLISE DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

Diferente dos estudos atuais sobre valores gerenciais, predominantemente quantitativos, a pesquisa sobre práticas estratégicas é predominantemente qualitativa, com estudos de caso, estudos comparativos, com ou sem observação participante, envolvendo análises profundas dos praticantes, suas atividades e o contexto onde ocorrem (WHITTINGTON, 2007). Dessa forma aqui apresentamos uma análise mais qualitativa sobre os resultados encontrados até o momento.

As práticas estratégicas estão presentes na rotina da organização, são observadas nas atividades, ações, decisões e comportamentos das relações dos gestores da organização e demais atores, comunidade e ambiente organizacional. São consideradas um fenômeno tão específico e complexo quanto o indivíduo, mas as práticas são concretas, carregadas de

significado e estão orientadas a um resultado estratégico, o que as torna visíveis ao olho do pesquisador (JARZABKOWSKI, 2010).

Verificamos nas seções anteriores que as atividades internacionais do gestor apresentam médio e alto nível de correlação positiva com a proporção de compras e vendas internacionais. A atividade é elemento fundamental para a construção estratégica, estão carregadas de significados estratégicos definidos pelo TMT, são mediadoras da negociação e reconstrução destes significados junto com a comunidade organizacional, direcionadas a objetivos estratégicos específicos e podem exercer o papel de agente estratégico juntamente com os gestores (JARZABKOWSKI, 2005). A atividade internacional pode ter motivação estratégica, como comprova o gestor da empresa *EMBALAGEM*, “Redução de custo, melhor competitividade de mercado”, confirmando os resultados encontrados por Peng (2001) e Ricart *et al.* (2004). Ela torna-se parte da estratégia, gera uma série de mudanças na rotina organizacional, nas interações e no ambiente, redefine as práticas que viabilizam a atuação da organização neste novo contexto (ORLIKOWSKI, 2010). Essa adaptação pode ser percebida com as práticas de Orientação para o futuro que tiveram médias estatísticas (média  $\approx 4$ ) próximas dos resultados para o oposto, Orientação para o curto prazo, encontrados em estudos anteriores (CHU; WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA; SHIMONISHI, 2003).

A partir da entrevista realizada com o gestor da empresa *EMBALAGEM*, a qual ainda não atuava no mercado internacional, foi possível reforçar o resultado estatístico sobre as práticas estratégicas com as características de Orientação para o futuro. Antes da sua primeira importação o gestor comenta que:

“Eu estou ali, eu vou falar pra você que estou **a seis meses correndo atrás disso**. Não fiz nada ainda, praticamente minha importação [...] é questão de mais 30, 40 dias aí eu deva bater o martelo e fazer a primeira. Pra poder em 2011 já começar iniciar o plano que eu já detalhei.”[grifo nosso].

Outro trecho que reforça essa característica das práticas estratégicas é

“**Eu estou procurando**, hoje acho que o melhor mercado pra importar é o Mercosul, no meu segmento. Se eu for importar por exemplo dos EUA, da Europa, eu tenho uma sobretaxação de 14% e dentro do Mercosul com certificado de originalidade.”[grifo nosso].

A atividade internacional traz novos contextos de atuação para o gestor da *EMBALAGEM* onde ele interage e a partir daí reconstrói algumas práticas, “[...] é o momento de eu fazer isso, entendeu?”. Por outro lado, no seu *habitat natural*, o dia-a-dia da produção, a orientação para o curto prazo continua,

“[...]a agente avalia e é rápido, porque eu sou imediatista. Se eu vejo que o negócio é bacana e dá pra usar, vamos usar agora, não espero.”

Essa relação controversa entre a orientação para o curto prazo e o futuro possui intermediação do contexto e ilustra um processo de mudança, um movimento. Estatisticamente verificamos que quanto mais experiente o gestor, mais orientação para o futuro (tabela 47). A comparação das entrevistas reforça esta relação, pois na entrevista com o gestor da empresa *BELEZA*, que importa e exporta constantemente e grandes volumes, ele nos conta sobre seu plano de ação para o próximo ano e comprova maior presença da Orientação para o futuro.

“Eu já estou dimensionando isso, o orçamento pra 2011, mas que dimensionamento é este? Headaccount, equipamentos, melhorias, despesas, viagens, etc, etc, etc. E aí chega-se a um número. Porém, o mundo é dinâmico, o mundo não é estático. [...] E com este crescimento do mercado de cosméticos na ordem de grandeza de 18 a 20% você precisa fazer as adequações. E essas adequações, elas são mensais[...]”

Diferentemente da *EMBALAGEM*, o gestor da *BELEZA* é orientado por relatórios com previsões e histórico, possui uma agenda mensal de reuniões de previsão e de adequações. Seus embarques de matéria-prima de várias origens e os insumos da China seriam comprometidos se não houvesse essa orientação para o médio ou longo prazo. Na tabela 51 apresentamos outras práticas listadas pelos gestores entrevistados das empresas *TAMPA* e *BELEZA* com as características da dimensão Orientação para o futuro, as reuniões de acordo com Jarzabkowski (2005) são práticas episódicas de estratégia, são momentos formais onde os agentes estratégicos revisam atividades e seus significados ou renegociam estes com a comunidade organizacional.

A revisão que o gestor faz das suas práticas estratégicas partem de uma reconstrução intencional, a partir da interação com o novo contexto (JARZABKOWSKI, 2010), criando uma mistura de práticas. Como vimos com o gestor da *EMBALAGEM*, “[...] **eu** já fui fazer curso no Banco do Brasil, **eu curto, eu vou procurar**.[...]” [grifo nosso]. Ele se interessa e busca informação com quem já atuou no mercado internacional: “Escuta cara, você já fez alguma exportação? Você já exportou? [...]”.

Na empresa *BELEZA* percebemos a interação entre o gestor e sua equipe carregada de significados estratégicos e formalizada como ferramenta administrativa, o *feedback*.

“Então, isso a gente tem muito feedback aqui. A gente dá constantemente é ai que entra o estilo [dele como gestor], tá? Eu não espero acumular, eu puxo do lado e o seguinte [Fulano] isso aqui não está legal, você acabou de fazer[...]”

Esta intenção na ação estratégica reforça os resultados estatísticos deste trabalho e demonstra uma mudança em comparação com os resultados das pesquisas nacionais e

internacionais realizadas anteriormente. Percebemos práticas com características de Orientação para o desempenho, o que significa que o gestor toma decisões e promove sua equipe predominantemente em função dos resultados obtidos e raramente em função de fatores subjetivos. O grupo *GLOBE* havia encontrado que os gestores brasileiros possuíam média inferior à média global (média = 4,04), ou seja, os gestores entrevistados usavam mais subjetividade para a tomada de decisão e promoção dos esforços da equipe (JAVIDAN; DORFMAN *et al.*, 2006). Essa resposta encontrada anteriormente pelo *GLOBE* é diferente da postura que foi encontrada no relato do gestor da *BELEZA*. É importante destacar que o volume de operações e a dependência de serviços estrangeiros (comprometimento) no nível da organização que ajudam a explicar as práticas do trecho da entrevista com características de orientação para o desempenho. O indivíduo entrevistado agora demonstra mudança em função de questões ligadas ao comprometimento internacional da organização. Na tabela 51 a seguir, trazemos atividades citadas pelos gestores entrevistados que ilustram e reforçam essa maior preocupação com a Orientação para o desempenho.

O exemplo acima reforça a confirmação da primeira hipótese deste trabalho. Pelos resultados das análises realizadas neste capítulo, o maior exemplo de adaptação do gestor ao ambiente sob influência da *semi-globalização* (GHEMAWAT, 2003), está nas relações negativas do nível de internacionalização com o Jeitinho. As práticas ligadas a esta característica brasileira parecem passar por um processo de reconstrução sob influência da experiência do gestor e seus contatos com o ambiente internacional, como verificado no passado por Inglehart e Baker (2000) e Egri *et al.* (2005). Por outro lado, as práticas derivadas de outras características nacionais como o Personalismo, Formalismo e Distância do Poder apresentam sinais de manutenção, enquanto que aquelas ligadas à Assertividade, conceito oposto ao Personalismo e ao Formalismo, sofre o efeito inverso e diminui.

Essa alteração nas características das práticas é o que nos faz perceber a mistura proposta por Ralston *et al.* (1993) e parece ser explicada pela experiência internacional do gestor somada ao nosso histórico de alto nível de Aversão à incerteza (JAVIDAN; DORFMAN *et al.*, 2006). Para reduzir a incerteza o gestor precisa desenvolver e aproximar-se dos seus contatos, usar de práticas estratégicas características do nosso personalismo como as citadas na tabela 51. Práticas com características personalistas transformam o gestor em um homem cordial, o qual é o oposto de assertivo (VERGARA *et al.*, 1997 ). Se não há como criar essa aproximação com os contatos internacionais, o gestor brasileiro utiliza suas práticas formalistas, cria inúmeras regras e controles que o permita sentir-se mais seguro em sua atividade internacional. Porém quanto mais regras e controles para se administrar as



atividades internacionais, mais distância o gestor cria entre os níveis de poder na organização (CHU; WOOD, 2008; MOTTA, 1997). Na tabela 51 apresentamos algumas práticas estratégicas citadas nas entrevistas com os gestores e que demonstram a preocupação com o controle para dirimir incertezas, três deles citaram a prática de *dar uma volta pelo chão de fábrica* para “[...] se aproximar de quem está no dia-a-dia da empresa, entender os problemas fazer-se presente [...]”. Soa como uma prática de controle, mas depois de listadas elas vinham justificadas com “[...] eles precisam sentir que não estão sozinhos, estamos ali para apoiá-los, guiá-los, ajudar a resolver os problemas [...]”, diminuindo a distância do poder e criando um ambiente mais humano.

A análise acima é outro reforço para a hipótese três deste trabalho, o gestor entrevistado, em comparação com pesquisas anteriores, passou por um processo de mudança de algumas práticas estratégicas que possuíam características culturais locais e agora estão mais semelhantes às características globais, enquanto outras práticas continuam ou aumentaram suas características locais, apresentando uma mistura com forma única. Como foi visto nos itens 5.1 e 5.2 deste capítulo, a mudança de algumas práticas estratégicas do gestor ocorre como consequência da atuação internacional da empresa na maioria dos casos e, em menor intensidade, do contato que o gestor desenvolveu com o ambiente internacional.

A intencionalidade do agente na prática estratégica apresenta-se é filtrada pelo cargo que ele ocupa, prova disso são os resultados estatísticos da primeira hipótese para os MDM. Eles mostram que o comprometimento e o volume de atividades do gestor são consequências da dependência que a organização possui de material e serviços internacionais, assim como, do volume de atividades que a organização delega para o gestor. Diferente dos resultados que mostramos anteriormente com trechos dos depoimentos do proprietário da *EMBALAGEM*, onde o gestor apresenta mais intencionalidade no compromisso com a internacionalização e nas práticas estratégicas.

Durante as entrevistas realizadas na fase qualitativa desta pesquisa, foi solicitado aos gestores para listarem, sem ordem de prioridade, cinco atividades diárias que contribuíssem de alguma forma para o sucesso da empresa na atuação local ou internacional, ou seja, atividades consideradas estratégicas. Dentre as atividades citadas, conforme tabela 51 foi possível identificar práticas estratégicas relacionadas com as dimensões Distância do poder, Aversão à incerteza, Orientação humanitária, Coletivismo societal, Orientação para o futuro, e principalmente, Orientação para o desempenho e o Personalismo. Além de relacionarem-se com as dimensões de medida das práticas gerenciais do *GLOBE* e com as características culturais brasileiras, algumas das práticas estratégicas também estão vinculadas à busca de

experiência e conhecimento internacional como proposto por Johanson e Vahlne (1977), seja através de experiências pessoais com o ambiente internacional (e.g. feiras e visitas) ou através da rede de relacionamentos pessoais (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Acredita-se que o último grupo de práticas estratégicas dos gestores, a busca por informações, reforça a proposta da escola de Uppsala e comportamental, pois ilustra a importância das decisões dos gestores no comprometimento com o mercado, parte do que chamamos neste trabalho de *mindset*.

Tabela 51 - Práticas consideradas estratégicas pelos gestores em entrevista

Caracterização das práticas	Práticas estratégicas dos gestores
<b>Distância do Poder</b> Diferentes níveis nos quais os membros de uma organização ou sociedade esperam e concordam que o poder pode ser compartilhado desigualmente (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).	(-) Volta na produção e engenharia (-) <i>Passear</i> pela empresa (-) Contato com o chão de fábrica
<b>Aversão à Incerteza</b> Definido como a medida para a qual os membros de uma organização ou sociedade confiam nas normas, rituais e práticas burocráticas da sociedade para aliviar a imprevisibilidade dos eventos futuros (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).	(+) Planejamento e controle de compras e pagamentos relacionados à importação (+) Acompanhamento diário das finanças (+) Acompanhamento de reclamações de clientes, acompanhamento das causas do problema
<b>Orientação Humanitária</b> É o grau no qual os indivíduos na organização ou sociedades encorajam e premiam seus membros quando são justos, altruístas, amistosos, generosos, atenciosos e gentis com os outros (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).	(+) Relacionamento com clientes internos e externos para buscar compreendê-los
<b>Coletivismo Societal</b> Coletivismo na sociedade reflete o grau no qual as práticas institucionais organizacionais e societais encorajam e premiam a distribuição coletiva de recursos e a ação coletiva (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).	(+) Gestão participativa (-) Contato com o chão de fábrica (-) Volta na produção e engenharia (-) <i>Passear</i> pela empresa
<b>Orientação para o Futuro</b> É o grau no qual os indivíduos na organização ou sociedades se empenham em comportamentos voltados a situações futuras ou de longo-prazo, postergando as recompensas (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).	(+) Reuniões semanais com todas as unidades da empresa (+) Reuniões anuais na matriz (+) Reuniões mensais de previsão de produção e vendas
<b>Orientação para o Desempenho</b> Refere-se à medida na qual uma organização ou sociedade encoraja e premia seus membros por melhorias de desempenho e excelência (HOUSE <i>et al.</i> , 2001a).	(+) Gestão da equipe comercial para motivá-los (+) Aprimoramento de idioma estrangeiro (+) Manter a engenharia informada sobre necessidades do mercado para adequação do produto (+) Prospecção de novos clientes e mercados (+) Capacitação técnica sobre internacionalização (+) Fomentar a equipe na relação com clientes (+) Incentivar os gerentes no estudo de novas línguas (+) Coordenação dos contatos internacionais, promover a aproximação dos gerentes com os clientes internacionais
<b>Personalismo &amp; Contatos</b> Personalismo enfatiza as relações, os conhecidos, expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo ou comunidade. Alto grau de confiança na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. Favoritismo e paternalismo nas relações (CHU; WOOD, 2008; MACHADO-DA-SILVA; OLIVEIRA, 2001).	(+) Desenvolver e manter uma rede de relacionamentos (+) Aumentar ou manter sua rede de relacionamentos (+) Contatos com clientes e distribuidores (+) Acompanhamento de vendas, contatos com clientes e fornecedores. (+) Contatos com fornecedores por <i>e-mail</i> e <i>MSN</i> diariamente (+) Contatos com fornecedores por <i>e-mail</i> e <i>MSN</i> diariamente (+) Visita à feiras e clientes
<b>Comprometimento</b> O comprometimento dos gestores com o mercado internacional é uma consequência das decisões tomadas baseados nas informações e experiência pessoal dos gestores e da organização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).	Conhecimento de outras culturas fora do Brasil Ler jornais diariamente Leitura de <i>e-mails</i> Leitura de revistas, jornais e páginas da internet Pesquisar por novos produtos no mercado internacional Leitura de informativos especializados Pesquisar novidades para a produção, matérias-primas

Fonte: dados da pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÕES

Mesmo prejudicada pelo tamanho da amostra e a intensidade dos coeficientes  $R^2$  *aj.* e  $r$  menores que 0,5 (equivale a aproximadamente 30% de explicação da relação estatística), a análise apresentou uma grande quantidade de constructos e relações com alto nível de significância (*sig.* ou *asympt.sig.*) (MILLER et al., 2002).

Este trabalho revisou a literatura de valores e práticas gerenciais, pesquisas de comparação entre países para estudo sobre negócios internacionais, assim como, as propostas teóricas e estudo empíricos sobre estratégia enquanto prática. A partir dessa revisão e análise dos debates atuais da academia sobre as propostas, *frameworks* e resultados da comparação entre grupos de diferentes países, apresentamos algumas críticas do uso de constructos subjetivos como valores, crenças, cultura social e organizacional. Também propusemos o estudo comparativo a partir da perspectiva das práticas estratégicas, acreditando que se trata de um constructo mais objetivo e, por isso, mais alinhado a proposta epistemológica e à estratégia de pesquisa atual da academia internacional.

Após o desenho de um método misto de pesquisa baseados em modelos nacionais e internacionais de estudo das práticas gerenciais e da internacionalização, fomos a campo coletar os dados necessários para a análise do efeito de hibridização das práticas gerenciais, a partir da perspectiva das práticas estratégicas, na internacionalização da empresa paranaense.

Primeiramente, analisando os dados coletados sobre a internacionalização verificamos que:

- a) Existem relações significativas entre a experiência, o comprometimento e o volume de atividades internacionais do gestor e da organização.
- b) A tecnologia trazida do exterior está mais relacionada com serviços ligados à produção, capacitação, consultoria e *softwares* internacionais.
- c) A amostra apresenta uma relação entre os fatores de internacionalização que não envolve o tempo de atuação da empresa, conflitando com a proposta original de internacionalização incremental de Johanson e Vahlne (1977) na qual os modos de entrada, o conhecimento e comprometimento com o mercado são diretamente proporcionais ao tempo de atuação. A análise do campo mostra uma relação entre a experiência internacional, os

relacionamentos construídos, os recursos e às tecnologias internacionais que a organização tem acesso (JOHANSON; VAHLNE, 2006; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

- d) Poucas empresas participantes dependem de serviços estrangeiros, ou seja, elas estão nas fases iniciais do ciclo de importação proposto por Holmund *et al.* (2007) e é mais provável que a estratégia de internacionalização delas tenha objetivo de busca por recursos competitivos e não por eficiência (DUNNING, 2000).
- e) É possível perguntar se o idioma facilita os contatos com o exterior, mas percebe-se que o gestor não depende dele para ter experiência internacional.
- f) Verificamos que o tempo de experiência no ramo de atividade e o volume total de atividades internacionais do gestor é que ajudam a explicar o seu tempo de atuação internacional.
- g) Os números mostram que não parece ser preciso ter tempo de atuação para se ter experiência e contatos internacionais, o tempo de atuação parece ser consequência do ambiente de trabalho, mas não se traduz em experiência internacional, diferente do proposto por Weerawardena *et al.* (2007).
- h) Uma fraca correlação negativa entre as atividades internacionais e a responsabilidade pela execução das atividades, mostra que os gestores entrevistados estão envolvidos com várias atividades internacionais (P14Q5 com média = 2,41 atividades entre nove opções), mas não atuam diretamente nelas (P14Q6.3 com média de 2,68 na escala de responsabilidade que vai de 1 a 7).
- i) A experiência internacional do gestor explica estatisticamente melhor a experiência da empresa do que o contrário. Isso confirma as propostas teóricas empreendedoras e comportamentais, nas quais a vivência, o envolvimento em atividades e, principalmente, os contatos do gestor têm papel fundamental na diversificação e dispersão das atividades internacionais da empresa no exterior (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).
- j) O comprometimento internacional do gestor (*mindset*) foi caracterizado como consequência dos volumes de operações internacionais da organização, o que indica um comportamento reativo. A internacionalização passar a ser um fenômeno nem sempre desejado, mas inevitável (GHEMAWAT, 2003).

- k) O volume de operações da organização é consequência da diversidade das operações, dispersão da experiência internacional e dos contatos do gestor no exterior.

A partir da relação entre o nível de internacionalização é possível identificar um ciclo de internacionalização que inicia com a experiência do gestor em atividades internacionais, ou ainda, inicia nas atividades internacionais da empresa definida por terceiros e essas atividades proporcionam contatos do gestor com exterior. O ciclo segue para a diversificação e dispersão da atuação da empresa, aumentando as atividades internacionais do gestor, da organização e o comprometimento do gestor. Esse aumento das atividades e do comprometimento proporciona novos contatos do gestor no exterior e dá início a um novo ciclo formando uma espiral em evolução. Este ciclo evolutivo da internacionalização reforça a proposta de internacionalização incremental da escola de Uppsala a partir dos relacionamentos internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Já a análise dos dados referentes às práticas nos mostrou que:

- l) As práticas medidas pelo nível de Distância do poder mostram que o gestor entrevistado não é mais tão centralizador quanto os brasileiros entrevistados por Hofstede (1983, p. 52), em comparação com países como Estados Unidos, e da média de 5,33 apresentada por Javidan e Dorfman et al. (2006). O resultado apresentado pelas perguntas dessa dimensão de medidas das práticas, se analisadas isoladamente das outras dimensões, ilustra o efeito de convergência dos gestores paranaenses para práticas derivadas da distância de poder mais semelhantes a países de economia avançada (RALSTON, 2008).
- m) Existe diferença significativa entre as respostas dos TMT e das MDM para distância do poder. Os MDM acreditam menos que os subordinados possam questionar seus superiores quando não concordarem (média TMT = 1,83 e média MDM = 2,83).
- n) As perguntas da dimensão Orientação para o desempenho colocam os respondentes paranaenses em uma situação mediana no controle de desempenho de suas equipes e dos seus resultados. Comparando com a média brasileira de 4,4 da pesquisa realizada pelo grupo GLOBE em 2006 (JAVIDAN; DORFMAN et al., 2006, p. 86) a orientação para a performance dos nossos gestores continua estável em um nível considerado médio pelos autores.

- o) Comparando os resultados encontrados neste estudo com as pesquisas de Machado-da-Silva e Oliveira (2001) e Rodrigues et al. (2010), percebe-se que a herança do Brasil colonial para o Formalismo, o Jeitinho e o Personalismo, continuam interferindo nas características das práticas locais de gestão.
- p) O resultado encontrado para o Jeitinho, se analisado isoladamente, mostra ilustra o efeito de manutenção de práticas locais com essas características culturais, o que Jaeger *et al.* (2010) chama de divergência.
- q) Analisando as práticas derivadas do Jeitinho em conjunto com as da Distância do poder, por exemplo, percebe-se que os resultados comparados com as pesquisas anteriores apresentam um efeito de mistura de práticas locais convergindo para práticas globais e outras se mantendo divergentes (RALSTON, 2008).
- r) Existe diferença significativa entre a opinião do TMT e os MDM na convivência com as regras da organização (Formalismo). Os MDM concordam um pouco menos com a eficiência das regras existentes enquanto os TMT concordam mais.

A análise estatística e qualitativa dos dados coletados mostra que a internacionalização explica estatisticamente aproximadamente entre 8% a 25% dos resultados na medida das dimensões das práticas, comparando com os resultados dos estudos anteriores, o que sinaliza uma mudança das práticas em função da internacionalização. As entrevistas reforçam os resultados estatísticos e mostram que o nível de internacionalização e o novo contexto do ambiente internacional exercem influência positiva sobre o Personalismo e o Formalismo e negativa sobre o Jeitinho, características que se traduzem em práticas estratégicas locais. Ao mesmo tempo, a internacionalização estimula a práticas globais dos gestores participantes deste estudo como a Orientação para o futuro (HOUSE *et al.*, 2001a). Estas constatações confirmam a proposta da hibridização a partir da mistura entre práticas sob influencia das características da cultura local e outras derivadas das pressões do ambiente de negócios (RALSTON, 2008), confirmando também o modelo de relações proposto no capítulo três deste trabalho, apesar das características estatísticas da amostra. Resumidamente verificamos que:

- s) A experiência internacional do gestor é responsável pela redução dos jeitinhos estratégicos, principalmente entre os MDM, que apresentam aumento das práticas formalistas e de aversão à incerteza.

- t) O TMT utiliza práticas com características personalistas nos contatos internacionais para aumentar a atuação internacional da organização.
- u) A orientação para o futuro torna-se mais importante para o gestor e a orientação para o desempenho ainda precisa ser reavaliada na organização internacionalizada, pois ela aumenta com o comprometimento internacional da organização e diminui com o volume de operações internacionais.
- v) Com o aumento da internacionalização percebe-se também que a distância do poder aumenta e a assertividade dos gestores que não possuem tanto poder diminui. Estas relações mostram que as mudanças nas práticas dos gestores participantes são híbridas, uma mistura entre convergentes e divergentes.

Verificamos também que fatores socioeconômicos como o porte, a origem, a Autonomia administrativa e, principalmente, o cargo do gestor também influencia suas práticas estratégicas. As empresas de menor porte e as matrizes brasileiras, apresentam mais intensidade das práticas estratégicas tradicionais brasileiras.

As análises estatísticas e das entrevistas realizadas nos apresentam uma adaptação do gestor ao ambiente sob influência da *semi-globalização* proposta por Ghemawat (2003). Podemos identificar melhor que práticas estratégicas derivadas de características tradicionalmente brasileiras (e.g. Jeitinho) estão passando por um processo de reconstrução sob influência de um ambiente de negócios internacional como verificado por Inglehart e Baker (2000) e Egri *et al.* (2005).

Acreditamos que as relações encontradas aqui são um início de discussão e de descobertas que podem ser continuadas e aprofundadas através de pesquisas futuras, com isso, espera-se confirmar as informações que possam reorientar muitos empresários paranaenses que estão iniciando negócios internacionais e desenvolver vantagens competitivas para o seu negócio. O modelo e as perspectivas teóricas deste estudo precisam ser reforçados por novos levantamentos quantitativos ou estudos de caso mais aprofundados.

Acredita-se que os resultados encontrados colaboram com a preocupação do *GLOBE* em identificar práticas valorosas para o indivíduo na atuação internacional da organização. Contribuem para estudos comparativos sobre divergência, convergência ou hibridização, enriquecendo o debate sobre a atuação e o desempenho dos gestores e das organizações em negócios internacionais. Acredita-se também que o estudo contribui para a academia internacional de pesquisa comparativa de negócios internacionais, porque propõe uma nova

perspectiva para a análise da mistura entre práticas gerenciais sob influência da cultura local e da ideologia dos negócios internacionais.

Concluindo acreditamos que este trabalho introduz uma proposição de pesquisa que pode contribuir mas que está apenas começando. Ainda há muito a se fazer para a construção de uma metodologia de coleta mista, os instrumentos de coleta podem ser reformulados para adaptarem-se a grupos sociais mais específicos e evitem problemas de cansaço como o que houve com a participação dos gestores paranaenses. É interessante identificar e explorar as razões pelas quais o tempo de atuação da empresa e do gestor não está relacionado com a sua experiência internacional. Os resultados levantam questões interessantes como por que o jeitinho está reduzindo no nível dos MDM e nem tanto no TMT, enquanto o personalismo aumenta mais para o TMT e nem tanto para os MDM? Porque a assertividade diminui com a internacionalização? Quais são os desafios enfrentados pelos gestores que os impedem de ser assertivos?

Para responder a estas indagações, colocamos este modelo a disposição da academia e de futuras pesquisas sobre práticas estratégicas convergentes, divergentes, híbridas e a internacionalização das empresas e gestores paranaenses. E, por fim, agradecemos novamente a todos que colaboraram para esta pesquisa.



## REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R.V.; YIP, G.S. Corporate Governance and Globalization: Toward an Actor-Centred Institutional Analysis. In: ARIÑO, A.; GHEMAWAT, P.; RICART, J. E. (Ed.). **Creating value through international strategy**. New York: Palgrave Macmillan, 2004
- ARIÑO, A. Global Alliances and Networks. In: ARIÑO, A.; GHEMAWAT, P.; RICART, J. E. (Ed.). **Creating Value Through International Strategy**. New York: Palgrave Macmillan, 2004. p.181-215
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999
- BALBINOT, Z.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y.L.M. The role of Expatriates and Local Agents Relational Practices in MNE Global Performance. In: AIB 2009 Conference. San Diego: San Diego University. 2009, San Diego University: Academy of International Business. Disponível em: <http://aib.msu.edu>. Acesso em: 21 março 2010
- BARKEMA, H.G.; DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or larger steps? **Journal of International Business Studies**, v.38, n.7. p.1132-1148, 2007.
- BELL, J.; CRICK, D.; YOUNG, S. Small Firm Internationalization and Business Strategy - An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. **Journal of International Business Studies**, v.22, n.1. p.23-56, 2004.
- BOXENBAUM, E.; BATTILANA, J. Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. **Strategic Organization**, v.3, n.4. p.355-383, 1 nov. 2005.
- BRASIL. Circular Nº 11/2010 de 05 de março de 2010. BNDES, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2010.
- BREWER, P.; VENAİK, S. GLOBE practices and values: A case of diminishing marginal utility? **Journal of International Business Studies**, v.41, n.8. p.1294-1315, 2010.
- BRYMAN, A.; DUNCAN, C. **Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13 - A Guide for Social Scientists**. London: Routledge, 2005
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. **Journal of International Business Studies**, v.29, n.3. p.539-561, 1998.
- \_\_\_\_\_. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.9. p.1563-1580, 2009.
- BULGACOV, S. et al. **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979

CHENG, J.L.C. et al. From the Editors: Advancing interdisciplinary research in the field of international business: Prospects, issues and challenges. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.7. p.1070-1074, 2009.

CHIAO, Y.-C. et al. Subsidiary size, internationalization, product diversification, and performance in an emerging market. **International Marketing Review**, v.25, n.6. p.612-633, 2008.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. The Process of SME Internationalization: British Firms entering Brazil. **Revista Economia & Gestão**, v.7, n.14. p.31-55, 2007.

CHU, R.A.; WOOD, T.J. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5. p.969-991, 2008.

COVIELLO, N.E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.37, n.5. p.713-731, 2006.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. ed.2. Porto Alegre: Artmed, 2007

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v.9, n.2. p.163-190, 2000.

\_\_\_\_\_. Perspectives on International Business Research: A Professional Autobiography. Fifty Years Researching and Teaching International Business. **Journal of International Business Studies**, v.33, n.4. p.817-835, 2002.

EGRI, C.P.; HALLINGER, P.; RALSTON, D.A. The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States. **Journal of World Business**, v.40, n.3. p.321-337, Ago. 2005.

ERIKSSON, K. et al. Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. **Journal of International Business Studies**, v.28, n.2. p.337-360, 1997.

FIEP. **Cadastro das Indústrias Fornecedores e Serviços**. Curitiba. 2010. 1 CD-ROM.

GHEMAWAT, P. Semiglobalization and International Business Strategy. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.2. p.138-152, 2003.

GLOBE. **GLOBE Project Research Survey Form Alpha**. Glendale, USA: The GLOBE Foundation, 2006. Disponível em: [http://www.thunderbird.edu/sites/globe/globe\\_instruments/index.htm](http://www.thunderbird.edu/sites/globe/globe_instruments/index.htm). Acesso em: 6 December 2009.

GLOBE, T.F. **Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales**. Glandale, USA: THE GLOBE Foudation, 2006a. Disponível em: [http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/GLOBE\\_Culture\\_and\\_Leadership\\_Scales\\_Guidelines.pdf](http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/GLOBE_Culture_and_Leadership_Scales_Guidelines.pdf). Acesso em: 19 Julho 2010.

\_\_\_\_\_. **Syntax for GLOBE National Culture, Organizational Culture, and Leadership Scales**. Glandale, USA: The GLOBE Foundation, 2006b. Disponível em: [http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/Syntax\\_for\\_GLOBE\\_Leadership\\_and\\_Culture\\_Scales.pdf](http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/Syntax_for_GLOBE_Leadership_and_Culture_Scales.pdf). Acesso em: 19 Julho 2010.

GOLSORKHI, D. et al., Eds. **Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010

GRIFFITH, D.A.; CAVUSGIL, S.T.; XU, S. Emerging themes in international business research. **Journal of International Business Studies**, v.39, n.7. p.1220-1235, 2008.

GRIX, J. Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. **Politics**, v.22, n.3. p.175-186, 2002.

GUPTA, V.; WANG, J. The Transvergence Proposition Under Globalization: Looking Beyond Convergence, Divergence and Crossvergence. **The Multinational Business Review**, v.12, n.2. p.37-57, outono 2004.

HARZING, A.-W.; SORGE, A. The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. **Organization Studies**, v.24, n.2. p.187-214, 2003.

HENNART, J.-F. Internalization Theory and the International Diversification: Performance Conundrum. In: VERBEKE, A. (Ed.). **Internalization, International Diversification and the Multinational Enterprise - Essays in honour of Alan M. Rugman**. London: Elsevier, v.11, 2005. p.75-96. (RESEARCH IN GLOBAL STRATEGIC MANAGEMENT)

HILAL, A.V.G. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.6, n.2. p.139-167, 2006.

HITT, M.A. et al. International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Academy of Management Journal**, v.32, n.6. p.831-867, 1 dez. 2006.

HOFSTEDE, G.H. National Cultures in four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations. **International Studies of Management and Organizations**, v.13, n.1-2. p.46-74, 1983.

\_\_\_\_\_. **Cultures and Organizations : software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991

HOFSTEDE, G.H. et al. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.41, n.3. p.336-352, 1 mai. 2010.

HOLMLUND, M.; KOCK, S.; VANYUSHYN, V. Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting. **International Small Business Journal**, v.25, n.5. p.459-477, 1 out. 2007.

HOUSE, R. A brief history of GLOBE. **Journal of Managerial Psychology**, v.13, n.3/4, p.230-238. 1998. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=116353770&sid=5&Fmt=3&clientId=61611&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em: 12/03/2010

HOUSE, R. et al. Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In: MOBLEY, W. H.; GESSNER, M. J.; ARNOLD, V. (Ed.). **Advances in Global Leadership**. Stamford, USA: JAI, 1999. p.171-233. Disponível em: [http://leadership.wharton.upenn.edu/1\\_change/publications/House/Cultural%20Influences%20on%20Leadership%20-%20House%20.doc](http://leadership.wharton.upenn.edu/1_change/publications/House/Cultural%20Influences%20on%20Leadership%20-%20House%20.doc). Acesso em: 5 julho 2010

HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. Project GLOBE: An Introduction. **Applied Psychology**, v.50, n.4. p.489-505, 2001a.

\_\_\_\_\_. Project GLOBE: An Introduction. **APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW**, v.50, n.4. p.489-505, 2001b.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**. Brasília: Banco Digital de Relatórios Estatísticos do IBGE - Diretoria de Pesquisas 2007a.

\_\_\_\_\_. **Classificação Nacional de Atividade Econômica**. versão 2.0. Rio de Janeiro: IBGE, 2007b. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 21 Abril de 2010.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21 Maio de 2010.

INGLEHART, R.; BAKER, W.E. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. **American Sociological Review**, v.65. p.19-51, 2000.

INGLEHART, R.; WELZEL, C. **Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence**. London: Cambridge University Press, 2005

JACOB, N. Cross-cultural investigations: emerging concepts. **Journal of Organizational Change Management**, v.18, n.5. p.514-528, 2005.

JAEGER, A. et al. Managerial Values in Developing Countries: Global Convergence or Local Divergence? In: SINGH, P.; VERMA, S. (Ed.). **Organizing and Managing in the Era of Globalization**. New Delhi: Sage, 2010. p.259-271

JAEGER, A.M. Organization Development and National Culture: Where's the Fit? **Academy of Management Review**, v.11, n.1. p.178-190, 1986.

JAEGER, A.M.; KANUNGO, R.P., Eds. **Management in Developing Countries**. London: Routledge, 1990

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. London: Sage Publications, 2005

\_\_\_\_\_. An activity-theory approach to Strategy as Practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L. et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p.127-140

JARZABKWOSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v.25, n.4. p.529-560, 2004.

\_\_\_\_\_. **Strategy as Practice: An Activity-Based Approach**. London: Sage Publications, 2005

JARZABKWOSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1. p.5-27, 2007.

JARZABKWOSKI, P.; SPEE, A.P.; TRIANGLE, A. Strategy as Practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.1. p.69-95., 2009.

JAVIDAN, M. et al. In the eye of the Beholder: Cross-cultural lessons in leadership from project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, v.20, n.1. p.67-90, 2006.

\_\_\_\_\_. Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. **Journal of International Business Studies**, v.37, n.6. p.897-914, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1. p.23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A note on the Uppsal Process Model. **Management International Review**, v.46, n.2. p.165-178, 2006.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, n.9. p.1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation of the firm: four Swedish case studies. **The Journal of Management Studies**, v.12, n.3. p.305-22, 1975.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as Practice: Research, Directions and Resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007

JONES, M.V.; COVIELLO, N.E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, v.36, n.3. p.284-303, 2005.

KANUNGO, R.P. Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging? **Cross Cultural Management: An International Journal**, v.13, n.1. p.23-31, 2006.

KARLSEN, T. et al. Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections. **Industrial Marketing Management**, v.32, n.5. p.385-396, 2003.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, n.4. p.319-332, 1988.

\_\_\_\_\_. International Management and Strategy. In: (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, Ltd, 2002. Disponível em: [http://www.sage-ereference.com/hdbk\\_strategymgmt/Article\\_n12.html](http://www.sage-ereference.com/hdbk_strategymgmt/Article_n12.html). Acesso em: 04/11/2010

KORHONEN, H.; WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization of SMEs: Inward--outward patterns and government policy. **Management International Review**, v.36, n.4. p.315-329, 1996.

LEUNG, K. Chinese culture, modernization, and international business. **International Business Review**, v.17, n.2. p.184-187, 2008.

LEUNG, K. et al. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, v.36, n.4. p.357-378, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.L. et al. Institucionalização da Mudança na Sociedade Brasileira: o papel do Formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Ed.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; OLIVEIRA, P.T. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v.8, n.22. p.27-48, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; SHIMONISHI, J.S. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, n.4. p.3-22, 2003.

MACKINNON, A. Chinese strategy: is it crossverging, converging or transverging to Western systems? **Management Decision**, v.46, n.2. p.173-186, 2008.

MASELAND, R.; HOORN, A. Values and Marginal Preferences in International Business. **Journal of International Business Studies**, v.41, n.8. p.1325-1329, 2010.

MDIC. Estatísticas de comércio exterior - DEPLA - Empresas Brasileiras exportadoras e importadoras. **Brasília**: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2010: Página do MDIC na Internet p. 2009.

MILLER, R.L.; ACTON, C.; FULLERTON, D.A. **SPSS for Social Scientists**. New York: Palgrave, 2002

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MOTTA, F.P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Ed.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997

NEWMAN, K.L.; NOLLEN, S.D. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.4. p.753-779, 1996.

ORLIKOWSKI, W.J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L. et al. (Ed.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010. p.23 - 33

OVIATT, B.M.; MCDOUGALL, P.P. Toward a Theory of International New Ventures. 25: 45-64 p. 1994.

PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN MARTÍN, O. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, v.19. p.388-406, 2010.

PENG, M.W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v.27, n.6. p.803-829, 1 dez. 2001.

\_\_\_\_\_. Identifying the big question in international business research. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.2. p.99-108, 2004.

PERSINGER, E.S.; CIVI, E.; VOSTINA, S.W. The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. **International Business and Economics Research Journal**, v.6, n.3. p.73-82, Mar. 2007.

PETTIGREW, A.; HOWARD, T.; WHITTINGTON, R. Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002. p.3-30. Disponível em: [http://www.sage-reference.com/hdbk\\_strategygmt/Article\\_n1.html](http://www.sage-reference.com/hdbk_strategygmt/Article_n1.html). Acesso em: 04/11/2010

PLANETA, S. Etanol: o mundo quer. O Brasil tem: Grupo Abril. 2010 2006.

PORTER, M.E. **Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York, USA: Free Press, McMillian, 1980

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1998

RALSTON, D.A. The crossvergence perspective: reflections and projections. **Journal of International Business Studies**, v.39, n.1. p.27-40, 2008.

RALSTON, D.A. et al. The Impact of life Stage and Societal Culture on Subordinate Influence Ethics: A Study of Brazil, China, Germany and US. **Journal of International Management**, v.15, n.4. p.374 - 386, Dez. 2009.

\_\_\_\_\_. Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers. **Journal of International Business Studies**, v.24, n.2. p.249-275, 1993.



\_\_\_\_\_. The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States. **Journal of World Business**, v.40, n.3. p.321-337, 2005.

\_\_\_\_\_. The Cosmopolitan Chinese Manager: Findings of a Study on Managerial Values Across the Six Regions of China  
**Journal of International Management**, v.2. p.79-109, 1996.

\_\_\_\_\_. Stability and Change in Managerial Work Values: A Longitudinal Study of China, Hong Kong, and the U.S. **Management and Organization Review**, v.2, n.1. p.67-94, 2006.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J.V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009

REYNAUD, E. et al. The Differences in Values Between Managers of the European Founding Countries, the New Members and the Applicant Countries:: Societal Orientation or Financial Orientation? **European Management Journal**, v.25, n.2. p.132-145, 2007.

RICART, J.E. et al. New Frontiers in International Strategy. **Journal of International Business Studies**, v.35, n.3. p.25, 2004.

RODRIGUES, F. et al. Influência dos traços culturais nacionais na formação de APL's – O caso das empresas de esquadrias do APL da madeira. **FLORESTA**, v.40, n.1. p.137-146, 2010.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.2. p.125-137, 2003.

SARALA, R.M.; VAARA, E. Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v.41, n.8. p.1365-1390, 2010.

SAUNDERS, M.N.K.; THORNHILL, A.; LEWIS, P. **Research Methods For Business Students**. ed.2. Harlow: Prentice Hall, 2000

SCHWARTZ, S.H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? **Journal of Social Issues**, v.50, n.4. p.19-45, 1994a.

\_\_\_\_\_. Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In: U. KIM; H. C. TRIANDIS et al. (Ed.). **Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994b. p.85-119

\_\_\_\_\_. **A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations**. 28/03/2007. [www.Europeansocialsurvey.org](http://www.Europeansocialsurvey.org), 2003. Disponível em: [http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=126&Itemid=80](http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80). Acesso em: 27/07/2010.



SCHWARTZ, S.H.; BARDI, A. Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.32, n.3. p.268-290, 1 mai. 2001.

SHENKAR, O. Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. **Journal of International Business Studies**, v.32, n.3. p.519-535, 2001.

SULLIVAN, D. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. **Journal of International Business Studies**, v.25, n.2. p.325-342, 1994.

\_\_\_\_\_. Measuring the Degree of Internationalization of a firm: A Reply. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.1. p.179-192, 1996.

TARAS, V.; STEEL, P.; KIRKMAN, B.L. Negative practice-value Correlations in the GLOBE data: Unexpected findings, Questionnaire Limitations and Research Directions. **Journal of International Business Studies**, v.41, n.8. p.1330-1338, 2010.

TEECE, D.J. Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise. **International Business Review**, v.15, n.2. p.124-139, 2006.

TUNG, R.L.; VERBEKE, A. Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. **Journal of International Business Studies**, v.41, n.8. p.1259-1274, 2010.

UNICA. Tecnologia brasileira de produção de etanol atrai universitários dos EUA **São Paulo: Página da União da Indústria de Cana-de-açúcar de São Paulo**. 2010 2008.

\_\_\_\_\_. Para parlamentar europeu, etanol de cana é ‘alternativa viável’ e não algo ‘exótico’ **São Paulo: União da Indústria de Cana-de-açúcar de São Paulo**. 2010 2010.

VELHO, B.A. Distância psíquica versus distância cultural: uma questão conceitual. **Cadernos Discentes COPEAD**, v.24. p.5-17, 2004.

VERGARA, S.; MORAES, C.; PALMEIRA, P. Cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família imperatriz. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Ed.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v.80, n.2, p.190-207. 1966. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1880689>. Acesso em: 21 maio 2009

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v.41, n.4. p.255 - 267, 1979.

WEBBER, R.H. Convergence or divergence. **Columbia Journal of World Business**, v.4, n.3. p.75-83, 1969.

WEERAWARDENA, J. et al. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v.42. p.294-306, 2007.

WEICK, K.E. **The social psychology of organizing**. Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Pub. Co., 1979

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v.14, n.2. p.34-55, Winter 1988.

\_\_\_\_\_. Inward and outward connections in internationalization. **Journal of International Marketing**, v.1, n.1. p.46-58, 1993.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5. p.731-735, 1996.

\_\_\_\_\_. Learning to strategise: Problems of practice. **SKOPE Research Paper**, v.20 2001.

\_\_\_\_\_. Completing the Practice Turn in Strategy. **Organization Studies**, v.27, n.5. p.613-634, 2006.

\_\_\_\_\_. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. **Organization Studies**, v.10, n.28. p.1575-1586, 2007.

WILLIAMSON, O.E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v.87, n.3. p.548, 1981.

XU, D.; SHENKAR, O. Institutional Distance and the Multinational Enterprise. **The Academy of Management Review**, v.27, n.4. p.608-618, 2002.

YENIYURT, S.S.; CAVUSGIL, S.T.; HULT, G.T.M. A global market advantage framework: the role of global market knowledge competencies. **International Business Review**, v.14, n.1. p.1-19, 2005.

## APÊNDICES

**P2Q1. Sua função na organização é:**

PROPRIETÁRIO(A)	PRESIDÊNCIA
DIRETORIA	SUPERINTENDÊNCIA
GERÊNCIA	SUPERVISÃO
COORDENAÇÃO	OUTRO (ESPECIFIQUE):
P2Q1.1	

SIM  
NÃO

CONCORDO TOTALMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	DISCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---------------------------	---	---	---------------------

SÃO AGRESSIVAS	2	3	4	5	6	NÃO SÃO AGRESSIVAS
----------------	---	---	---	---	---	--------------------

Planejar com antecedência	2	3	4	5	6	Lidar com os acontecimentos conforme ocorrem
---------------------------	---	---	---	---	---	--

Planejar para o futuro	2	3	4	5	6	Aceitar a situação (status quo)
------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------

a capacidade e contribuições para a empresa	2	3	4	5	6	Na autoridade do seu cargo
---	---	---	---	---	---	----------------------------

<b>SÃO ASSERTIVAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NÃO SÃO ASSERTIVAS</b>
-----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------

CONCORDO TOTALMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	DISCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---------------------------	---	---	---------------------

com muita antecedência (mais de duas semanas)	2	3	4	5	6	espontaneamente (menos de duas horas antes)
---	---	---	---	---	---	---

são muito preocupadas com os outros	2	3	4	5	6	não são nada preocupadas com os outros
-------------------------------------	---	---	---	---	---	--

SÃO DOMINANTES	2	3	4	5	6	NÃO SÃO DOMINANTES
----------------	---	---	---	---	---	--------------------

<b>INTERESSES INDIVIDUAIS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>INTERESSES COLETIVOS</b>
-------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------

bedecam seus superiores sem questionamentos	2	3	4	5	6	questionem seus superiores quando não concordarem
---	---	---	---	---	---	---

<b>SÃO RUDES</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>SÃO DELICADAS</b>
------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

CONCORDO TOTALMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	DISCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---------------------------	---	---	---------------------

CONCORDO TOTALMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	DISCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---------------------------	---	---	---------------------

eficácia no desempenho	2	3	eficácia no desempenho e outros fatores	5	6	outros fatores não relacionados a desempenho
------------------------	---	---	---	---	---	--

CONCORDO TOTALMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	DISCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---------------------------	---	---	---------------------

recompensas significativas	2	3	alguma recompensa	5	6	nenhuma recompensa
----------------------------	---	---	-------------------	---	---	--------------------

São sensíveis em relação aos outros	2	3	4	5	6	Não são nada sensíveis em relação aos outros
-------------------------------------	---	---	---	---	---	--

SÃO AMIGÁVEIS	2	3	4	5	6	NÃO SÃO AMIGÁVEIS
---------------	---	---	---	---	---	-------------------

Aumentar a sua distância das pessoas com menos poder	2	3	4	5	6	Diminuir a sua distância das pessoas com menos poder
--	---	---	---	---	---	--

CONCORDO TOTALMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	DISCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---------------------------	---	---	---------------------

<b>SÃO GENEROSAS</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>NÃO SÃO NADA GENEROSAS</b>
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------

a coesão dos grupos é mais valorizada que o individualismo	2	3	a coesão dos grupos e o individualismo são igualmente valorizados	5	6	o individualismo é mais valorizado do que a coesão dos grupos
--	---	---	---	---	---	---

Para cada questão abaixo, marque o valor ( de 1 a 7) mais próximo da situação que representa a realidade da sua empresa.

Sobre a empresa e o meu trabalho eu \_\_\_\_\_ que:

	DISCORDO COMPLETAMENTE	2	3	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5	6	CONCORDO COMPLETAMENTE
PE1. Para eu crescer na empresa dependo dos meus contatos e relações pessoais							
FO1. Eu sigo normas, regras ou controles que não colaboram para o dia a dia do meu trabalho							
JT1. Eu sempre dou um jeito ou encontro formas alternativas de contornar a burocracia que me impede de cumprir meu trabalho							
FO2. Na empresa existem regras, normas ou controles que não colaboram com o dia a dia de trabalho, não são conhecidas ou cumpridas pelos funcionários							

**JT2. Na sua empresa, é comum os funcionários resolverem os desafios, contingências ou problemas do trabalho...**

Seguindo estritamente as regras e normas internas da empresa	2	3	4	5	6	Improvizando, usando soluções criativas ou alternativas
--	---	---	---	---	---	---

#### ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DOS GESTORES

As perguntas abaixo ajudarão a definir o nível de internacionalização da organização. Por favor, responda as perguntas com as informações mais próximas da realidade da sua empresa.

<b>P13Q1. Você possui contatos PESSOAIS no exterior? Em quantos países diferentes?</b> Não Sim. P13Q1.1 Quantos países diferentes:				<b>P13Q2. Possui contatos PROFISSIONAIS no exterior? Em quantos países diferentes?</b> Não Sim. P13Q2.1. Quantos países diferentes:			
<b>P13Q3. Com que frequência você mantém contato com pessoas no exterior?</b>							
<b>P13Q3.1. Por telefone</b>		Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Algumas vezes ao dia	Várias vezes ao dia
<b>P13Q3.2. Por e-mail</b>		Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Algumas vezes ao dia	Várias vezes ao dia
<b>P13Q3.3. Por mensageiro (MSN, Skype, etc...)</b>		Nunca	Raramente	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Algumas vezes ao dia	Várias vezes ao dia
<b>P13Q4. Quanto tempo você passa em páginas da internet internacionais ou em inglês?</b> a. Insira um número entre 0 e 148 horas por semana: _____							
<b>P14Q5. Quais idiomas você atualmente fala, considerando o materno e os estrangeiros? (assinale tantos quanto necessário)</b> a. Português      b. Inglês      c. Espanhol      d. Italiano      e. Alemão      f. Francês g. Mandarim/Cantonês      h. Japonês      i. Persa      j. Outros. Quais: _____							
<b>P13Q6. Você já participou de algum curso estrangeiro no Brasil ou no Exterior? (liste os 6 últimos)</b>							
<input type="radio"/> NÃO <input type="radio"/> SIM. Preencha ao lado:		TIPO DE CURSO		LOCAL (País, estado e cidade)		ANO	DURAÇÃO (meses)
1- TREINAMENTO							
2- CURSOS							
3- GRADUAÇÃO							
4- ESPECIALIZAÇÃO							
5- MESTR./DOUTOR.							
<b>P13Q7. Você já trabalhou no exterior? (liste os 5 últimos trabalhos ou empregos)</b>							
<input type="radio"/> NÃO <input type="radio"/> SIM. Preencha ao lado:		ONDE (País, estado e cidade)				ANO	DURAÇÃO (meses)
<b>P13Q8. Você já viajou para o exterior? (liste as 5 últimas viagens)</b>							
<input type="radio"/> NÃO <input type="radio"/> SIM. Preencha ao lado:		ONDE (País, estado e cidade)		OBJETIVO		MÊS/ANO	DURAÇÃO (meses)
1- Feiras / Exposições							
2- Missões comerciais							
3- Reuniões Negócios							
4- Rodadas Negócios							
5- Visitas Parentes							
6- Visitas Amigos							
7- Visitas Negócios							
8- Turismo / Passeio							

**CARACTERIZANDO A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA**

<b>P13Q9. A sua unidade já atuou no mercado internacional?</b> Não _____ Sim _____		<b>P14Q1. A sua unidade atuou no mercado internacional este ano?</b> Não _____ Sim _____									
<b>P14Q2. Há quantos anos sua empresa atua internacionalmente?</b> não se aplica _____ ano(s)		<b>P14Q.3. Há quantos anos você atua internacionalmente?</b> não se aplica _____ ano(s)									
<b>P14Q4. De onde surgiu a proposta/decisão de internacionalizar as atividades da sua empresa? (pode marcar mais de uma alternativa)</b> Não se aplica _____ Da diretoria no Brasil _____ Dos funcionários no Brasil _____ De parceiros no Brasil _____ De clientes no Brasil _____ De fornecedores estrangeiros _____ De fornecedores no Brasil _____ De consultores _____ De contatos pessoais no Brasil _____ De contatos internacionais _____ De outros: _____											
<b>P14Q5. Você participa das atividades internacionais da sua empresa? Quais?</b> Não participo _____ Compras _____ Produção _____ Vendas _____ Negociação _____ Visitas _____ Financeiras _____ Gestão de R.H. _____ Contratos _____ Outras: _____											
<b>P14Q6. Das funções abaixo, quais você percebe que são sua responsabilidade na empresa?</b>		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>De outros</span> <span>Não há responsável</span> <span>Minha</span> </div>									
6.1 Estimular os gestores e funcionários com a idéia de internacionalização da empresa											
6.2 Estimular os gestores e funcionários a cumprir as atividades de internacionalização											
6.3 Executar atividades relacionadas às operações internacionais da empresa											
6.4 Coordenar e controlar as operações internacionais executadas de uma equipe											
6.5 Tomar decisões que implicam em aumentar as operações internacionais											
6.6 Desenvolver novas formas de atuar internacionalmente											
<b>P14Q7. A sua empresa importa insumos, produtos, serviços ou bens de capital do mercado internacional?</b> Não _____ Sim _____											
<b>P15Q1. Marque abaixo os tipos de recursos que a sua empresa adquire no mercado internacional:</b> a. Produtos para revenda _____ b. Matéria-Prima (insumos, componentes, partes ou peças) _____ c. Bens de capital (máquinas, aparelhos ou equipamentos) _____ d. Mão-de-Obra _____ e. Serviços ligados a produção (projetos ou assistência) _____ f. Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros _____ g. Programas, sistemas ou softwares _____ h. Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria _____ i. Outras: _____											
<b>P15Q2. Indique a proporção percentual de cada tipo de recurso estrangeiro abaixo nas perações totais da sua empresa:</b>											
	até 10%	até 20%	até 30%	até 40%	até 50%	até 60%	até 70%	até 80%	até 90%	até 100%	N/A
2.1 Produtos importados para revenda											
2.2 Matéria-prima importada insubstituível											
2.3 Máquinas, aparelhos ou equipamentos importados											
2.4 Mão-de-obra estrangeira											
2.5 Serviços ligados a produção (projetos ou assistência)											
2.6 Serviços administrativos, jurídicos ou financeiros											
2.7 Programas, sistemas ou softwares											
2.8 Capacitação, treinamento, auditoria ou consultoria na linha de produção											
<b>P15Q4. De quantos países diferentes sua empresa importa os insumos, produtos ou serviços acima?</b> Não se Aplica _____ países diferentes											
<b>P15Q5. Assinale abaixo os tipos de empresas com quem a sua organização possui alguma aliança estratégica, parceria ou contratos internacionais que envolvem importação:</b> a. Nenhuma _____ b. Repres. estrangeiros no Brasil _____ c. Multinacionais no Brasil _____ d. Representantes no Exterior _____ e. Distribuidores no Exterior _____ f. Indústrias no Exterior _____ g. De outros: _____											
<b>P15Q6. A sua empresa exporta direta ou indiretamente?</b> Não _____ Sim _____						<b>P16Q1. Atualmente vocês vendem para quantos países diferentes?</b> Não se Aplica _____ países diferentes					
<b>P16Q2. Qual é o percentual atual de vendas internacionais para cada tipo de empresa estrangeira listada?</b>											
2.1 Clientes locais exportadores _____%			2.2 Exportação para cliente final _____%			2.3 Exportação para representantes _____%			2.4 Exportação para subsidiárias _____%		
<b>P16Q3. Quantos tipos de produtos diferentes a sua empresa vende?</b> 3.1 No mercado nacional: _____ 3.2 No exterior: _____ 3.3 No total: _____											
<b>P16Q4. Assinale abaixo os tipos de empresas com quem a sua organização possui alguma aliança estratégica, parceria ou contratos internacionais que envolvem exportação:</b> a. Nenhuma _____ b. Repres. estrangeiros no Brasil _____ c. Exportadoras no Brasil _____ d. Multinacionais no Brasil _____ e. Representantes no Exterior _____ f. Distribuidores no Exterior _____ g. Indústrias no Exterior _____ h. De outros: _____											
<b>P17Q1. Vocês possuem unidades próprias ou com participação societária no exterior (subsidiárias, filiais ou joint ventures)?</b> Não _____ Sim _____											
<b>P18Q1. Atualmente, a sua empresa possui quantas subsidiárias (filiais ou joint-ventures)?</b>											
1.1 Unidades no país de origem _____											
1.2. Unidades industriais em países estrangeiros _____											
1.3 Unidades comerciais/distribuição em países estrangeiros _____											
1.4 Unidades comerciais/distribuição/industriais em países estrangeiros _____											
<b>P18Q2. Atualmente, em quantos países diferentes a sua empresa possui subsidiárias internacionais?</b> Não se Aplica _____ países diferentes											

**INFORMAÇÕES GERAIS**

<b>CASO ESTA EMPRESA SEJA UMA FILIAL FAVOR RESPONDER AO QUESTIONÁRIO CONTANDO TAMBÉM COM OS DADOS DA MATRIZ.</b>		
<b>P19Q2. Ano de Fundação da Empresa</b>	<b>P19Q1. Qual é o país de origem desta empresa?</b> Brasil      Não	<b>P19Q4. Participa de algum APL?</b> Não      Sim. Qual:
<b>P19Q3. Atividade principal da empresa (marque apenas uma resposta):</b> Transformação      Agroindústria      Comércio      Serviços      Educação      Financeiro Empresa ou Órgão Público      Outro. Qual:		
<b>P19Q5. Especifique os principais produtos ou serviços da sua empresa</b>	<b>P19Q6. Sua unidade negocia com o poder público?</b> Não      Sim Qual a proporção aproximada de vendas? Não sei      _____ % das vendas	
<b>P19Q7.1 Número Aprox. de Funcionários:</b>	<b>P19Q7.2 Faturamento Anual (R\$)</b>	
<b>P19Q9. Assinale sua(s) principal(is) função(ões) na empresa</b> Marketing      Vendas      Exportação      Pesq.&desenv.      Compras      Importação Produção      Atend.Cliente      Administrativo      Suporte Técnico (TI)      Financeiro      Contador Consultor      Outros. Quais?		
<b>P19Q10.1 Seu tempo de experiência nesta empresa</b> anos	<b>P19Q10.2 Seu tempo de experiência nesse ramo de atividade</b> anos	
<b>P19Q13. Educação formal</b> BÁSICO/MÉDIO      SUPERIOR INCOMPL.      SUPERIOR COMPL.      ESPECIALIZAÇÃO      MESTRADO/DOCTORADO		<b>P19Q14. País onde cursou</b>
<b>P19Q15. Nome da Empresa (opcional):</b>		
<b>P19Q16. Seu nome (opcional):</b>	<b>P19Q11. Idade</b>	<b>P19Q12. Sexo</b>

# ROTEIRO DE ENTREVISTAS

DIMENSÕES DE MEDIDAS DE VALORES	ITENS DE PERGUNTA
<b>Distância do Poder</b>	<p>- Você se lembra de alguma situação em que a sua equipe tomou a iniciativa e resolveu um problema ou situação para atender o cliente (nacional ou internacional) antes de te consultar? Como foi? Qual foi sua atitude?</p> <p>- Você se lembra de alguma situação em que você tomou a iniciativa e resolveu um problema ou situação para atender o cliente (nacional ou internacional) sem precisar consultar seu superior? Como foi? O que os diretores pensam sobre essa atitude?</p> <p>- E quando você sozinho tomou uma decisão como a superior reagiu? E a equipe?</p> <p><b>P = Que controles são feitos das atividades ou reuniões de prestação de contas na empresa? Quais atividades internacionais?</b></p>
<b>Aversão à Incerteza</b>	<p>(Se estranho) Me conta como foi vir para o Brasil? Deu frio na barriga? Empolgou? Você considerava uma decisão arriscada?</p> <p>Quando você aparece com um novo cliente como a diretoria reage? E quando eles aparecem com um novo cliente em um novo mercado?</p> <p>Você se lembra de uma situação em que um funcionário apareceu com uma nova idéia que interferisse no produto, uma mudança no mercado (nacional ou internacional) ou no processo produtivo? Como foi? Você gostou da idéia? A equipe gostou da idéia? Quem foi? Posso falar com ele?</p> <p><b>Já apareceu uma grande oportunidade que você descartou porque envolvia algum tipo de risco para a empresa? Como foi? Que tipo de risco? Havia risco pessoal?</b></p> <p>Você acredita nas operações internacionais você assumi mais risco do que nas nacionais? Porque?</p> <p><b>P = Quais as fontes de informação que você usa para confirmar dados que vêm de fora? Ou do BR?</b></p>
<b>Orientação Humanitária</b>	<p>Numa situação de desentendimento entre funcionários da equipe ou entre os gestores? Como foi resolvido? Normalmente o que você faz sobre o assunto?</p> <p>Numa situação onde não há jogo limpo entre funcionários? Qual o seu papel?</p> <p><b>P = existe alguma postura, ação ou atividade que você usa para manter um tratamento mais humano, clima de justiça ou igualdade entre os funcionários?</b></p>
<b>Coletivismo</b>	<p>Quando um desafio envolve a equipe como você faz para motivá-los e uni-los em prol do objetivo? Como as “panelinhas” surgem no dia-a-dia? Como vc lida com elas?</p> <p>Você está satisfeito com a sua equipe?</p> <p>Tem orgulho da sua equipe? Porque?</p> <p><b>P = Que atitudes suas do dia-a-dia você diria que ajudam a manter a competitividade/coletivismo da equipe?</b></p>
<b>Assertividade</b>	<p><b>Em que situação você tem que dizer não para um funcionário? Porque? Como você se sente quando precisa dizer não? Já ouviu não de funcionário? Como foi? Como reagiu?</b></p> <p>Hoje existe algum projeto específico em andamento? Como os funcionários entendem o que precisam fazer e o seu papel neste projeto? Existem controles claros ou formais sobre a evolução do projeto? Como eles reagem quando são cobrados? E você como reage? Porque?</p> <p><b>P = que atividades ou rotinas você ou sua diretoria usam para manter o foco nos objetivos do projeto, do setor e da empresa? As atividades internacionais são mais controladas?</b></p>
<b>Orientação para o Futuro</b>	<p><b>Que percentual do seu tempo você dedica para pensar e agir sobre questões futuras do teu setor ou da empresa (mais de 01 ano)? Porque?</b></p> <p>Como funcionam as reuniões de planejamento LP da empresa? Como você avaliaria essas reuniões?</p> <p>Com que frequência os funcionários vêm discutir ações de Longo Prazo?</p> <p><b>P= Existem ações suas ou da diretoria específicas nas operações internacionais? Estão mais focadas para o CP ou LP?</b></p>
<b>Orientação para o Desempenho</b>	<p>Como é feito o controle e a avaliação das atividades dos funcionários? Essas avaliações refletem em promoções, premiações? Como? Porque?</p> <p>Seus superiores te avaliam periodicamente? Como? Você gosta do sistema atual? Porque?</p> <p><b>P= Com que frequência você compara os resultados atuais aos anteriores e define metas para o seu trabalho? Existe diferença entre os controles das atividades nacionais e das intl.?</b></p>
<b>Jeitinho</b>	<p>Você lembra alguma situação de improviso para resolver alguma situação interna ou de atendimento? Como foi? O que você achou da ação?</p> <p>Lembra alguma situação interna ou externa que precisou ser contornada e improvisar para conseguir atender o mercado ou resolver uma situação?</p> <p>A criatividade aparece em que situações na empresa, problemas, inovações? Pedir um favor a algum conhecido, conseguir prazo, evitar burocracias?</p> <p><b>P= essa criatividade ou improviso funciona nas operações internacionais? Como, exemplos?</b></p>
<b>Personalismo</b>	<p><b>Como é a relação com a equipe? Você os considera seus amigos ou companheiros de trabalho? Isso influencia nas decisões do dia-a-dia?</b></p> <p>Como você lida quando chega indicação de alguém</p> <p>Já aconteceu de você preferir contratar alguém porque era da sua confiança? Por quê? O mesmo já aconteceu numa negociação com fornecedores ou clientes? E no mercado internacional?</p> <p><b>Que importância os conhecidos ou indicados possuem no seu dia-a-dia? Por quê? E no mercado internacional?</b></p>
<b>Formalismo</b>	<p>Existe alguma regra interna ou externa que as vezes precisa ser desviada para que se consiga atender o mercado ou resolver uma situação?</p> <p>Se você tivesse a oportunidade de simplificar a sua rotina de trabalho ou da sua equipe, que regras ou normas você revisaria ou eliminaria? Porque?</p> <p>Existe alguma regra interna ou externa que você acredita que é desnecessária ou que atrapalhe o seu trabalho ou da sua equipe?</p> <p><b>Você já se pegou criando regras que depois percebeu serem desnecessárias ou ouviu isso de algum funcionário? E nas operações internacionais?</b></p>